

PAULO DE JESUS MONÇORES

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO DE CLIENTES PARA
PRESTADORES DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial no curso de pós-graduação em Administração, CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2004

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. OBJETIVOS	4
1.1.1. GERAL	4
1.1.2. ESPECÍFICOS.....	4
1.2. JUSTIFICATIVAS	5
1.3. RESTRIÇÕES	7
1.4. METODOLOGIA.....	8
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE TI.....	9
2.1.1. Os Consumidores Organizacionais de Serviços e Produtos de TI.....	12
2.2. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	13
2.2.1. Fontes de Receita	13
2.2.1.1. Terceirização.....	13
2.2.1.2. Projetos	14
2.2.2. Estrutura Organizacional	17
2.2.2.1. A Área Técnica	17
2.2.2.2. A Área Comercial	18
2.2.2.3. A Área Administrativa.....	20
2.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	21
2.4. MARKETING INDIVIDUALIZADO	25
2.4.1. Conceituação e Considerações Iniciais.....	25
2.4.2. Valor Patrimonial do Cliente	29
2.4.3. Marketing Individualizado não é para todos	30
2.5. SISTEMA DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	33
3. PROPOSTA CONCEITUAL	38
3.1. ESTABELECIMENTO E MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTOS	38
3.1.1. Por que um prestador de TI deve implementar uma estratégia de marketing de relacionamento individualizado?	38
3.1.1.1. Vantagem Competitiva	38
3.1.1.2. Fidelização	39

3.1.1.3. Adequação ao Modelo Teórico.....	40
3.1.1.4. Fidelização.....	41
3.1.1.5. Comprometimento e Confiança.....	41
3.1.2. Fatores de Sucesso.....	42
3.1.3. Fator de Sucesso: Endomarketing	43
3.1.4. Fator de Sucesso: Credibilidade	44
3.1.4.1. Influência da Credibilidade para Clientes Novos.....	45
3.1.4.2. Influência da Credibilidade para Clientes Atuais.....	48
3.1.5. Fator de Sucesso: Qualidade.....	49
3.1.6. Fator de Sucesso: Pós-Venda.....	50
3.1.7. Fator de Sucesso: Ações Educativas.....	51
3.1.8. Fator de Sucesso: Empatia.....	53
3.1.9. Fator de Sucesso: Parcerias	55
3.1.10. Fator de Sucesso: Estratégia de Recuperação.....	56
3.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CRM	57
3.3. RECURSOS NECESSÁRIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO	59
3.3.1. Recursos Humanos	59
3.3.2. Infra-estrutura tecnológica necessária	61
3.4. EXPECTATIVAS.....	62
3.4.1. Resultados Esperados	62
3.4.2. Riscos.....	63
3.4.2.1. Ausência de Comprometimento da Alta Direção.....	63
3.4.2.2. Comportamento Oportunista	64
3.4.2.3. Precificação.....	64
3.4.2.4. Mudança Organizacional	66
3.4.2.5. Integração dos Dados.....	69
4. CONCLUSÕES.....	70
REFERÊNCIAS.....	72

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- FIGURA 1 -** GRÁFICO DE EVOLUÇÃO DO MERCADO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO ENTRE 1996 E 2001. FONTE: IDC (2002).....9
- FIGURA 2 -** UMA EMPRESA QUE TIVESSE VENDAS ANUAIS DE US\$ 50 MILHÕES PERDERIA QUASE US\$ 5 MILHÕES DEVIDO A EXPERIÊNCIA NEGATIVA DE CLIENTES. FONTE: DIAGRAMA FRUTO DA ADAPTAÇÃO DO AUTOR ÀS PESQUISAS OBTIDAS DO CHERRY TREE REARCH, BAIN CONSULTING, MCKINSEY CONSULTING E HARVARD BUSINESS REVIEW, EM 2003, SOBRE RETENÇA E LEALDADE DE CLIENTES.....21
- FIGURA 3 -** CONCORRÊNCIA: MERCADO AGREGADO X ORIENTADA PARA O CLIENTE. FONTE: ADAPTADO DE PEPPERS E ROGERS (1997, P. 16-17).....26
- FIGURA 4 -** DIAGRAMA ESQUEMÁTICO: “1:1 NÃO É PARA TODOS”. FONTE: ADAPTADO DE PEPPERS E ROGERS (1997).....31
- FIGURA 5 -** EXEMPLO DE UM MODELO DE SISTEMA DE CRM MULTICANAL..34
- FIGURA 6 -** DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DE UM SISTEMA DE CRM. FONTE: APPLICATION DELIVERY STRATEGIES, METAGROUP, PEPPERS E ROGERS (2000).....36
- FIGURA 7 -** MATRIZ DE DIFERENCIAÇÃO DE CLIENTES. FONTE: ADAPTADO DE PEPPERS E ROGERS (1997, P. 55 E 56).....40
- FIGURA 8 -** FATORES DE SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO INDIVIDUALIZADO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO. FONTE: AUTOR...42

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é um estudo exploratório sobre a gestão de relacionamento de clientes de empresas fornecedoras de soluções de tecnologia de informação (TI), tais como projetos de infra-estrutura, de implementação de softwares parametrizáveis ou de desenvolvimento de softwares sob medida. Ele envolve uma meticulosa investigação das estratégias de marketing de relacionamento e de marketing individualizado, bem como da filosofia de CRM¹ aplicada ao mercado *business to business* (B2B) brasileiro de prestadores de serviço em TI e seus clientes corporativos.

Segundo a "Pesquisa Anual de Administração de Recursos de Informática" realizada pela EAESP-FGV (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) e divulgada em março de 2003, as empresas, no ano de 2002, investiram cerca de 4,7% do seu faturamento em tecnologia de informação (TI). A previsão para 2004 é de 6%. De acordo com pesquisa do instituto E-Consulting, o setor de serviços representará em 2004 a maior fatia dos investimentos em TI – 8,8 bilhões de dólares, montante equivalente a 46,5% do total, representando um crescimento de 9,8% em relação a 2003. Os investimentos em software deverão chegar a 3,4 bilhões de dólares em 2004, o que representará um crescimento de 7,8% em comparação a 2003 e 17,7% do total.

Em um setor deste porte a competição é extremamente acirrada. O cliente corporativo possui uma gama extremamente ampla de diferentes tecnologias e soluções, bem como um número enorme de empresas prestadoras de serviços de tecnologia de informação dispostas a implementá-las. Além disso, nos últimos anos, estes clientes têm se tornado maduros, profissionais e exigentes no que se refere à escolha de suas

¹ CRM - *Customer Relationship Management* - Gestão de Relacionamento de Clientes

soluções de TI. Essa mudança tem imposto também alterações na maneira dos fornecedores atuarem no mercado, obrigando-os a reformular suas estratégias de produtos e serviços para se adaptar à nova realidade. A venda de soluções completas, não produtos, é uma unanimidade em termos de estratégia, e independe do nicho que deu origem ao negócio: hardware, software ou serviços.

Adicionalmente, todas as empresas prestadoras de serviço de tecnologia de informação enfrentam a concorrência dos grandes fabricantes e consultorias, cada vez mais decididos a abocanhar uma fatia desse mercado. Clientes mais exigentes e conscientes da necessidade de simplificar o gerenciamento de seus contratos, reduzem o número de fornecedores de soluções de TI. Resta ao fornecedor entender e atender às novas demandas dos compradores de soluções de tecnologia de informação, com soluções inovadoras de menor custo e que gerem valor econômico aos negócios das corporações clientes. Oferecer novos serviços e apostar no relacionamento para tentar manter sua fidelidade.

Dentro deste contexto, a filosofia de CRM (Gestão de relacionamento com o cliente) fornece à empresa o instrumental necessário para gerir e estreitar o relacionamento com os clientes e fidelizá-los, assim como personalizar os serviços fornecidos individualmente. Ideal para um mercado B2B, a adoção desta filosofia é claramente justificada, uma vez que a quantidade de clientes é significativamente menor que no B2C, os valores transacionados e a complexidade dos contatos são muito maiores, e o potencial de personalização é enorme.

Porém, este estudo enfatiza a compreensão que este conceito é uma filosofia que impacta diretamente na gestão da empresa e que possui raízes no marketing de relacionamento e no marketing individualizado. O cliente precisa ser enxergado por todos os departamentos da mesma maneira e a comercialização não deve estar focada em soluções completas. A implementação do CRM exige grande esforço na definição

do planejamento e de treinamento de pessoal, já que ocorre um grande impacto da mudança cultural.

Face ao exposto, como uma empresa de prestação de serviços de tecnologia de informação poderá ter maior chance de sucesso para desenvolvimento de estratégias efetivas de marketing de relacionamento e de marketing individualizado, que facilitem a implementação de um sistema de gestão de relacionamento de clientes (CRM)?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. GERAL

Pretende-se ao longo deste estudo, realizar uma análise teórica crítica do uso do marketing de relacionamento individualizado como estratégia eficaz para empresas prestadoras de serviço na área de tecnologia de informação, bem como definição de melhores práticas para sua implementação, incluindo a de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM).

1.1.2. ESPECÍFICOS

Fornecer uma visão geral do mercado brasileiro atual de serviços de tecnologia de informações e definir as principais características das empresas que comercializam este tipo de serviço.

Discutir por quê uma prestadora de serviços de tecnologia de informação deve adotar uma estratégia de relacionamento individualizado com clientes. Explicar como ela poderá auxiliar a empresa no alcance de seus objetivos estratégicos de aumento da rentabilidade e valor da base de clientes.

Elaborar e apresentar um conjunto de práticas para implementação bem sucedida de um sistema de gestão de relacionamento com clientes.

1.2. JUSTIFICATIVAS

Segundo pesquisa realizada em junho de 2004 pela Fiesp em parceria com a USP e denominado estudo iDigital 2003/2004, os investimentos e despesas com Tecnologia da Informação entre as empresas brasileiras aumentaram 27,8% entre 2002 e 2003. Segundo o levantamento, a média investida entre empresas de todos os portes em 2002 foi de R\$ 542 mil, contra R\$ 693 mil no ano passado. Entre as grandes empresas, o valor investido subiu de R\$ 4,1 milhões para R\$ 5,2 milhões no período (26,8%), enquanto nas médias empresas o total investido passou de R\$ 254 mil para 329 mil (29,5%). Entre as pequenas empresas o aumento foi de 33,3% - de R\$ 6 mil para R\$ 8 mil.

A gestão do relacionamento com clientes é cada vez mais a prioridade na agenda dos executivos destas empresas. Ela polariza e afeta todo o mercado, especialmente o setor de serviços. Segundo pesquisa realizada no Brasil pela renomada consultoria *Peppers and Rogers Group*, publicada em Junho de 2003 na revista HSM Management, envolvendo 106 empresas estabelecidas no país de médio e grande porte, nacionais e multinacionais dos principais setores da economia, mais da metade (58%) vem desenvolvendo programas de CRM há três anos ou mais. Do total, 42% são empresas de serviço. Entre as organizações que não possuem programas formais de CRM, 76% afirmaram que pretendem direcionar sua implementação até 2006.

Deste modo, o resultado a ser alcançado por este estudo é fundamental para elevar a competitividade das empresas prestadoras de serviço de tecnologia de informação no Brasil, especialmente pequenas e médias que comercializam suas soluções para grandes clientes em um cenário de crescente concorrência global. O empresário poderá usar as práticas recomendadas neste estudo para inicialmente realizar um comparativo com àquelas já adotadas dentro de sua empresa, para em seguida realizar alterações em seus processos e conseguir obter uma vantagem competitiva sustentada. Por

outro lado, a presente monografia também está revestida de importância no apoio à formação de recursos humanos especializados nas áreas de marketing de relacionamento e de serviços, cuja bibliografia específica e “tropicalizada” é deficiente.

Os resultados irão repercutir no âmbito acadêmico e de aplicação prática. Um grande impacto desta monografia no âmbito científico será o desenvolvimento teórico da estratégia de relacionamento para fornecedores de serviço. No âmbito tecnológico, novos sistemas (*softwares*) de CRM poderão ser elaborados com foco nas relações B2B e empresas que comercializam soluções de tecnologia de informação.

1.3. RESTRIÇÕES

Em função desta monografia se basear em um estudo exploratório, não faz parte do escopo dele a comprovação científica, por exemplo através de uma pesquisa quantitativa ou qualitativa entre empresas prestadoras de serviço, da eficácia das melhores práticas sugeridas para a implementação da filosofia de gestão de relacionamento com o cliente. Uma pesquisa desta magnitude, exigiria duas etapas: uma pesquisa qualitativa (entrevistas em profundidade com alguns gerentes ou diretores de empresas prestadoras de serviço de TI); e uma pesquisa quantitativa. Contudo, o tempo destinado à confecção desta monografia é limitado e severas restrições financeiras inviabilizam pesquisas deste tipo.

Esta monografia não aborda questões relativas à influência da satisfação e do comportamento do consumidor organizacional nos tópicos estudados. Tampouco qualquer análise do processo de compra organizacional e da influência de suas etapas no marketing de relacionamento individualizado. Também não se propõe a fornecer ou desenvolver indicadores para a estratégia de marketing de relacionamento individualizado com o cliente. Não houve um estudo aprofundado dos fatores que levam a lealdade de um cliente, nem de aspectos específicos do marketing de serviços.

Outro fator restritivo importante é que a implementação de sistemas de CRM no Brasil é relativamente recente (últimos 4 anos) e os poucos projetos finalizados não amadureceram o suficiente a ponto de serem rotulados como “casos de sucesso”. Deste modo, muitas das evidências quantitativas apresentadas neste estudo são fracionadas e dispersas.

1.4. METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada neste estudo monográfico envolveu um levantamento e análise bibliográfica/documental de fontes primárias, incluindo exame de conteúdos mais estritamente ligados ao objeto deste estudo, ou seja, marketing de relacionamento, marketing individualizado e sistema de CRM. Também se utilizou da experiência e prática profissional do autor no mercado paranaense em 17 anos, na pré-venda e comercialização de projetos de tecnologia de informação para empresas de médio e grande porte (faturamento acima de R\$ 60 milhões/ano).

Após a leitura reflexiva de toda a bibliografia e documentos envolvidos, houve uma análise crítica dos modelos, conceitos e idéias estabelecidas e o consequente desenvolvimento de uma nova proposta de estratégias e práticas de gestão de relacionamento de clientes corporativos, para empresas prestadoras de serviço que comercializam soluções de tecnologia de informação, com ênfase nos processos de retenção, interação, colaboração e compartilhamento de informações. Esta proposta contemplará o que o autor, juntamente com a síntese das idéias de diversos autores renomados, as melhores práticas adotadas no marketing de relacionamento individualizado vigentes.

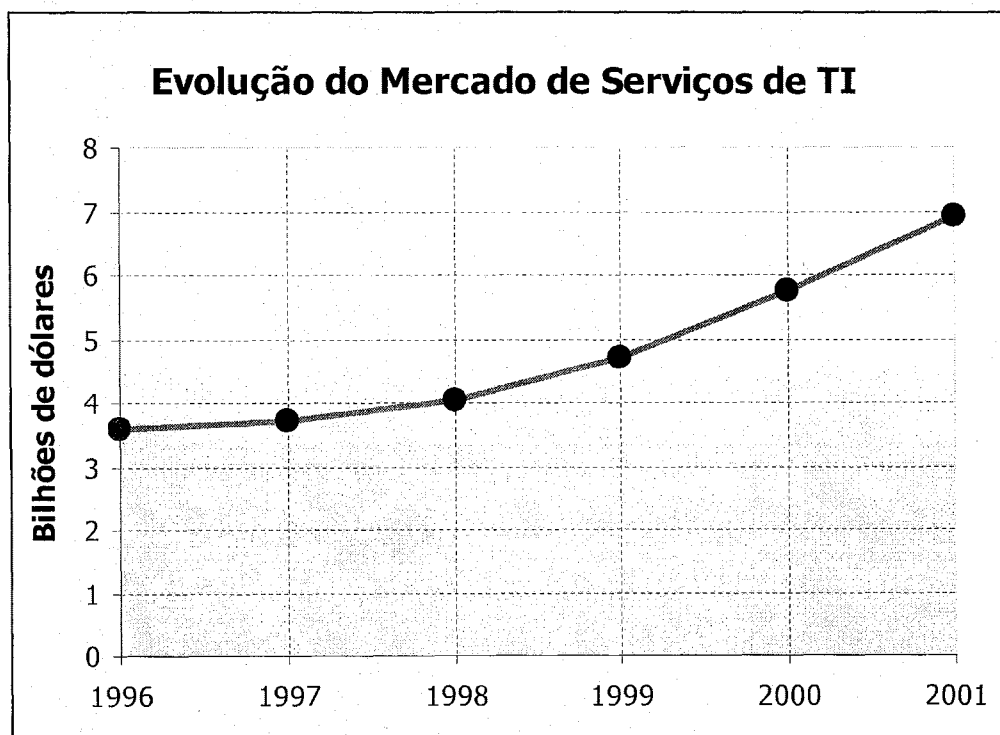
Uma limitação desta metodologia é a severa restrição de literatura especializada e inédita no Brasil sobre CRM, marketing de relacionamento e marketing de serviços, escrita por autores brasileiros e focados na realidade e cultura corporativa brasileira. O que existe normalmente é mera tradução de idéias, modelos e conceitos utilizados nos Estados Unidos.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE TI

Para Hamel e Prahalad (1995), o setor digital ou de Tecnologia de Informação (TI) é uma arena não estruturada, formada por um conjunto de setores que estão, ao mesmo tempo, convergindo e se desintegrando. Fazem parte dele: fornecedores de sistemas de computação; empresas de serviço na área de tecnologia; empresas cujo interesse principal concentra-se em sistemas operacionais e aplicativos para computadores; proprietários e operadores de redes digitais para transmissão de dados e voz; fornecedores de conteúdo de informação; fabricantes de equipamentos eletrônicos profissionais; fabricantes de produtos eletrônicos de consumo doméstico. **O autor foca neste trabalho apenas as empresas de serviço na área de tecnologia (fig. 1).**

FIGURA 1 GRÁFICO DE EVOLUÇÃO DO MERCADO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO ENTRE 1996 E 2001. FONTE: IDC (2002).



Segundo Guimarães (2000), o mercado de TI é resistente. Quando a economia atravessa períodos difíceis, o gasto com TI flutua segundo as oscilações do Produto Interno Bruto - PIB. Contudo, verifica-se que mesmo durante períodos recessivos, os países continuam investindo em TI. Verifica-se, também, que em períodos expansionistas, os gastos com TI usualmente crescem mais rapidamente do que o crescimento do PIB, causando um aumento da razão TI/PIB.

Na opinião do autor deste trabalho, o mercado em TI em geral é bastante complexo. Em função da velocidade de surgimento de novas tecnologias e evolução de produtos, usualmente o setor passa por transformações rápidas e mudanças radicais. Graças à enorme disseminação e facilidade de acesso à informação, trazidas pela Internet e pelo avanço das telecomunicações, estes clientes se tornam mais sofisticados e instruídos, confortavelmente falando de igual para igual com os fornecedores, exigindo atenção e tratamento justo. A concorrência é acirrada e até mesmo empresas estabelecidas em outros setores (diferentes de TI) tentam abocanhar uma fatia deste mercado. E a concorrência, conforme afirma Porter (1992), está no âmago do sucesso e do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho.

Tais fatos proporcionam um ambiente extremamente favorável aos clientes, em função da existência de uma oferta generosamente grande e diversificada. Esta quantidade de opções torna muito difícil o desenvolvimento da fidelidade deste tipo de cliente. Resta aos fornecedores de TI lidar com o conseqüente desgaste da sua base individual de clientes e a onipresente erosão das margens.

Segundo Guimarães (2000), outro fato notório é que o Brasil alcançou um estágio no qual a maioria das grandes empresas já conta com a infra-estrutura tecnológica instalada, ao contrário do que ocorria na década de 90, quando o país saía da re-

serva de mercado e as 500 maiores companhias começavam a montar seus parques tecnológicos.

Para o autor deste trabalho, um problema inerente a este setor reside na ameaça potencial permanente de súbita atuação direta dos grandes fabricantes de software multinacionais (tais quais Oracle e Microsoft, para citar alguns) em clientes. Boa parte deles e todos os de grande porte atuam através de canais e mantêm uma restrita equipe de técnicos altamente capacitados para apoio aos clientes e intermediários. Contudo, com a concorrência crescente no setor, nada os impede de começar a vender seus produtos (softwares) diretamente, ampliar seu corpo técnico e oferecer um novo mix ao mercado.

Outro desafio apontado por Guimarães (2000) se refere ao fato dos produtores de bens da informação enfrentam o dilema de deixar que as pessoas saibam o que estão oferecendo e cobrar delas para recuperar os seus custos. Isto decorre do fato da informação ser um bem de experiência, ou seja, as pessoas têm que experimentar o bem para poder atribuir-lhe valor. Este é um fator que aumenta o poder dos consumidores. Outro fator a afetar o poder dos clientes na indústria da TI é o estabelecimento de padrões. As expectativas dos clientes são fundamentais no processo de definição do produto que se tornará padrão no mercado.

2.1.1. Os Consumidores Organizacionais de Serviços e Produtos de TI

De acordo com a experiência do autor, basicamente existem dois tipos de consumidores de serviços e produtos de TI nas organizações: aqueles ligados à área de tecnologia, responsáveis pela assessoria e gerenciamento dos profissionais dos prestadores e aqueles pertencentes às áreas de negócio (financeiro, marketing, contabilidade, RH, produção, comercial e outras), responsáveis pelas definições de processos internos e freqüentemente atingidos pelos problemas que os prestadores se propõem a solucionar.

Os clientes, sejam da área de TI ou de negócio, habitualmente consideram preço e especificações técnicas como os parâmetros básicos para avaliação do fornecedor. Fatores qualitativos como liderança em tecnologia, qualidade, confiabilidade, serviço agregado, pós-venda e conhecimento do negócio do cliente são considerados importantes, mas difíceis de serem avaliados em um processo de seleção em função do seu caráter intangível e de difícil mensuração. A situação se complica ainda mais para o prestador de TI quando o negócio é concretizado, após passar pelas áreas de TI e negócio, pela área de suprimentos que, no Brasil, basicamente é orientada por preço. O processo decisório é lento e normalmente, no caso de multinacionais, envolve uma consulta à matriz. Cada investimento é rigorosamente provisionado (sempre com um ano de antecedência) e devidamente apurado e auditado após sua realização.

2.2. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

2.2.1. Fontes de Receita

De acordo com a experiência prática e profissional do autor, empresas que prestam serviço na área de tecnologia de informações obtêm sua sobrevivência de uma ou mais das seguintes fontes de faturamento: *outsourcing* ou terceirização; comercialização de projetos; e venda de serviços e produtos (hardware e software) decorrentes destes projetos. Dentre os clientes se encontram pessoas jurídicas de todos os tamanhos e ramos de negócio.

2.2.1.1. Terceirização

A terceirização envolve uma ampla gama de serviços que variam desde uma simples alocação de mão-de-obra, conhecida pejorativamente como *body-shop*, passando pela gestão de ativos do cliente (parte ou toda infra-estrutura de TI), até a implementação de uma grande equipe de profissionais qualificados pertencentes ao quadro do prestador, dentro das instalações do cliente, por um período de tempo determinado. A relação é regida por um contrato de prestação de serviço, elemento chave no processo, que estabelece um acordo de nível de serviço, bem como métricas de análise e riscos que, por sua vez, determinarão penalidades e bonificações ao prestador. Normalmente, a gerência do profissional ou equipe de profissionais é de responsabilidade do cliente. Dentre as ofertas de serviços ligados à terceirização se destacam: gestão operacional de um processo de negócio de uma empresa; serviços profissionais ou consultoria especializada; implementação e gestão de uma fábrica de software (desenvolvimento de sistemas); administração de redes (voz e dados) e segurança; serviços de impressão; e gerenciamento de infra-estrutura. A comercialização de contratos de

terceirização é normalmente conduzida com os níveis táticos e estratégicos dos clientes, tanto da área de TI como das áreas de negócio. De acordo com a *International Data Corporation* (IDC), o faturamento proveniente de contratos de terceirização no Brasil cresceu 17,9% de 2002 para 2003. O valor desses acordos no mundo atingiu US\$ 145 bilhões em 2003.

2.2.1.2. Projetos

Segundo o autor deste trabalho, os projetos comercializados pelas empresas prestadoras de serviço de TI podem ser divididos em três tipos básicos: infra-estrutura, desenvolvimento de sistemas e implementação de softwares prontos ("pacotes").

Projetos de infra-estrutura envolvem a implementação bem sucedida e manutenção de redes internas (basicamente, interligação física e lógica de computadores dentro das unidades) e externas (conexão das redes internas com outras redes, incluindo à Internet) do cliente. Esta infra-estrutura serve de base para todos os aplicativos ou sistemas utilizados pelos colaboradores do cliente e, em alguns casos, de forma remota, por entidades externas, tais como fornecedores, canais, parceiros e outros. Ela consiste de *hardware* — equipamentos de rede, estações de trabalho, dispositivos portáteis, servidores, links de comunicação e outros — e *software* — sistemas operacionais de rede e das estações, banco de dados, gerenciamento de correio e colaboração, integração, *firewalls*, anti-vírus e outros. Estes projetos são vendidos para funcionários da área de tecnologia de informação do cliente. Habitualmente são de curta duração (de algumas semanas a alguns meses) conduzidos por um número reduzido de profissionais do prestador (em relação a projetos de desenvolvimento de sistemas) e possuem um escopo muito bem definido. Os hardwares e softwares implementados em projetos deste tipo são provenientes de fabricantes multinacionais, largamente adotados em empresas de todo o planeta e, portanto, maduros e tecnologicamente confiáveis.

Projetos de desenvolvimento de sistemas envolvem a criação de um aplicativo ou sistema completamente novo, sob medida para as necessidades do cliente, a partir de uma definição de um fluxo de processos de negócio. Dependendo do sistema a ser desenvolvido, eles podem exigir uma grande estrutura de analistas de negócio, analistas de sistema, programadores, encarregados de teste e qualidade de código, gestores de projeto e designers. Este tipo de projeto pode ser vendido para funcionários da área de tecnologia do cliente, para membros das áreas de negócio (financeiro, marketing, contabilidade, RH, produção, comercial e outras) ou ainda para uma equipe multidisciplinar formada por várias áreas, incluindo TI. Tais projetos são normalmente de escopo de difícil definição, já que, em função do seu ineditismo inerente, seu produto (o novo sistema) deve, ao final de sua construção, atender a todas as expectativas do cliente, o que nem sempre é simples. Mapeamento de processos antes do desenvolvimento, comunicação excepcional entre os técnicos do prestador e os funcionários do cliente e resistência à tentação de modificar ao longo da execução o que foi definido inicialmente na fase de planejamento do projeto, por exemplo, são fatores vitais para o sucesso do produto final. Projetos de desenvolvimento tendem a ultrapassar o tempo e o orçamento acordados, quando não ambos. A maior parte dos projetos levam meses para serem considerados concluídos e alguns se arrastam por anos, até a sua conclusão. Segundo pesquisa realizada pelo *The Standish Group International* em 2000, denominada "*Extreme Chaos*", envolvendo 365 empresas norte-americanas, somente 26% dos projetos de desenvolvimento de sistemas são bem sucedidos, ou seja, terminam dentro do prazo e do orçamento combinados e são finalizadas com todas as funcionalidades originalmente especificadas funcionando adequadamente.

Projetos de implementação de softwares prontos ("pacotes") envolvem a alocação de consultores de negócio dentro do cliente, que em uma primeira etapa compreenderão a necessidade do cliente para, em uma segunda etapa, parametrizarem ou configurar o "pacote". Este pode ser um ERP (software de gestão empresarial), um

CRM (software de gestão de relacionamento de clientes), um aplicativo de GED (gestão eletrônica de documentos) ou qualquer outro sistema de um fabricante que possui uma única versão de um software composto de funcionalidades que podem ser ativadas ou não, adaptadas ou deixadas em seu estado original. A rigor, este tipo de projeto só poderia ser vendido após um cuidadoso processo de aderência do produto existente às necessidades da empresa. Após este processo, cabe ao cliente decidir se o percentual de não-aderência é aceitável ou não, uma vez que o produto não é sob medida, mas apenas parametrizável. Este tipo de projeto é vendido, tipicamente, para executivos de nível tático e estratégico das áreas de negócio do cliente. Em função de problemas de adaptação do cliente ao software (cultura organizacional, resistência à mudança, ausência de processos de negócio definidos, ainda que manuais), este tipo de projeto tem grande incidência de falhas. Por exemplo, segundo uma pesquisa realizada nos E.U.A. pelo instituto *Robbins-Gioia* em 2000, com 232 empresas dos segmentos de manufatura, telecomunicações, governo, saúde e finanças, 51% delas não considerava sua implementação de ERP um sucesso. Dos 202 projetos que a consultoria norte-americana *Insight Technology Group*, que avalia projetos de CRM há 8 anos, analisou em 2003, praticamente um terço das empresas não viram retorno de suas iniciativas, enquanto outros 37,6% sentiram muito pouca mudança.

A última fonte de receita dos prestadores de serviço na área de tecnologia de informação compreende da venda de serviços e produtos (hardware e software) decorrentes dos projetos citados anteriormente. Boa parte dos prestadores possui algum acordo para revenda de softwares de grandes fabricantes, normalmente de fora do Brasil. Eles intermedeiam o processo de licenciamento destes softwares para as empresas usuárias e ganham uma comissão em cima de cada venda individual de licenças ou contrato firmado. Quando um projeto é fechado com o cliente, normalmente é necessária a aquisição de algum software de base de empresas como Microsoft, Oracle, Siebel, SAP, Peoplesoft, Symantec, Veritas, Citrix, Checkpoint, IBM, Datasul, Microsiga,

entre outras. Alguns destes softwares geram um serviço de implementação adicional ou complementar ao projeto principal.

2.2.2. Estrutura Organizacional

Na opinião do autor deste trabalho, uma das características mais irônicas da estrutura organizacional de uma prestadora de serviços de TI é a baixa utilização de sistemas internos, incluindo sistemas de apoio à decisão e o próprio aplicativo de CRM, pelos seus funcionários. Usualmente os mais usados são os módulos financeiro, contabilidade e de folha de pagamento de um ERP de segunda linha ou desenvolvida internamente, a Intranet (de baixíssimo uso pelos funcionários por absoluta falta de crédito no seu conteúdo), o MS Office (de forma limitada) e um software de gestão de projetos, normalmente o MS Project. Na maioria dos casos, a empresa não está se beneficiando plenamente dos recursos de informática (aqueles mesmos que ela comercializa) que se encontram ao seu dispor ou que não está tão interativamente conectada com seus clientes como poderia estar.

De acordo com a experiência prática e profissional do autor, tipicamente, a estrutura de uma empresa prestadora de serviço de TI compõe-se de três grandes áreas: técnica, comercial e administrativa.

2.2.2.1. A Área Técnica

A área técnica é usualmente composta por profissionais especializados na área de desenvolvimento de sistemas (programadores, analistas de sistemas ou gerentes de projetos), infra-estrutura (analistas de suporte ou gerentes de projeto), implementadores de produto (consultores para parametrização ou configuração de softwares) ou técnicos de apoio (atendimento de suporte técnico externo e interno), dependendo do foco de negócio do prestador de serviços. Cada profissional pode ser qualificado como

júnior, pleno ou sênior, dependendo dos seus anos de experiência em projetos, formação e quantidade de certificações técnicas, fornecidas pelos principais fornecedores de software e hardware, após severo e criterioso processo de avaliação. O trabalho deles é sempre vinculado a um projeto, seja ele de desenvolvimento, infra-estrutura ou implementação de um software parametrizável (produto pronto ou "pacote"). Sem exceção, todos estes profissionais mantêm contato com o cliente. Em função do perfil especializado, formação superior e de uma suposta importância crítica para o negócio de provimento de soluções de tecnologia, estes colaboradores formam a elite da empresa em termos de remuneração, benefícios e privilégios, se comparado aos profissionais das áreas comercial e administrativa. De acordo com uma pesquisa da Manager Consultoria em Recursos Humanos para a área de TI em outubro 2003, o salário médio de um analista de sistemas sênior girava em torno de R\$ 5.380, enquanto o de um analista programador sênior (sistemas) cerca de R\$ 3.612. Analistas de suporte técnico sênior (infra-estrutura) tinham uma remuneração média cotada em R\$ 4.967 e analistas de segurança de sistemas júnior (infra-estrutura), R\$ 3.025.

2.2.2.2. A Área Comercial

Na opinião do autor deste trabalho, a área comercial é habitualmente formada por executivos de vendas e pessoal de apoio ou suporte às vendas. Estes profissionais mantêm um contato estreito com a área de TI do cliente ou candidatos a clientes (*prospects*) e, eventualmente, com funcionários das áreas de negócio do cliente. Sua remuneração é formada por um componente fixo, acima da média de mercado de profissionais de venda em função da necessidade de conhecimento técnico básico de tecnologia de informação, e uma parte variável, fruto de um percentual do valor faturado e recebido correspondente aos serviços e softwares comercializados. Usualmente a área comercial, por uma política de cobrança de resultados no curto prazo, concentra-se em demasia em oportunidades pontuais, ao invés do desenvolvimento de relaciona-

mento com os clientes. Tal posicionamento leva a busca de negócios em mercados distintos, geralmente não-relacionados, sobrecarregando os seus recursos (área técnica), já limitados. Esta estratégia questionável também obriga a área técnica a se expandir para outras áreas nas quais têm pouco conhecimento e nenhuma posição estabelecida. O resultado é o comprometimento freqüente da qualidade dos serviços vendidos e, por extensão, da reputação e credibilidade da empresa perante todos os clientes, novos e antigos. Os problemas típicos enfrentados na área comercial por empresas prestadoras de serviço de TI são, segundo a grande experiência e prática profissional do autor:

- Muitos elementos da equipe comercial permanecem com a mentalidade de “tiradores de pedido”, “tomadores de cafezinho” (e de tempo dos clientes) e “entregadores de cartão”, típicas do período de reserva de mercado na área de tecnologia no Brasil, antes da Era Collor. Falta-lhes o mínimo conhecimento técnico do que vendem e, principalmente, do negócio de seus clientes. A maioria é indolente e reativa, ao invés de pró-ativa.
- Gerentes de negócio e outros agentes comerciais não compartilham as informações relativas à gestão de relacionamento com os clientes. Cada colaborador trata de sua carteira de forma pessoal. Todo o conhecimento das contas reside na cabeça deles e não pertencem ou estão armazenados em bases de dados da empresa.
- O relacionamento entre os gerentes de negócio e os técnicos é muito ruim. Estes consideram os agentes comerciais imediatistas, despreparados (sem o conhecimento técnico mínimo necessário), despreocupados com o desenvolvimento e o pós-venda da prestação de serviço, não comprometidos e com ganhos injustos devido aos variáveis. Os gerentes de negócio consideram os técnicos arrogantes, obtusos, não diplomáticos, sem orientação comercial (percepção de outras oportunidades de

negócio enquanto estão trabalhando no cliente) e com ganhos fixos excessivamente altos que elevam em demasia o custo operacional da empresa.

- O salário fixo dos gerentes de negócio é alto, em comparação com seus colegas de outros ramos de negócio que não a tecnologia de informação. Tal situação leva alguns vendedores a se tornarem acomodados.
- As atividades de venda cruzada (venda de um produto ou serviço de outro setor ou divisão diferente daquela a qual pertence o agente comercial) são extremamente raras e difíceis principalmente porque a estrutura organizacional e a política de remuneração das empresas de TI limitam, em muito, ações coordenadas que proporcionem o ganha-ganha entre todos os envolvidos no negócio.

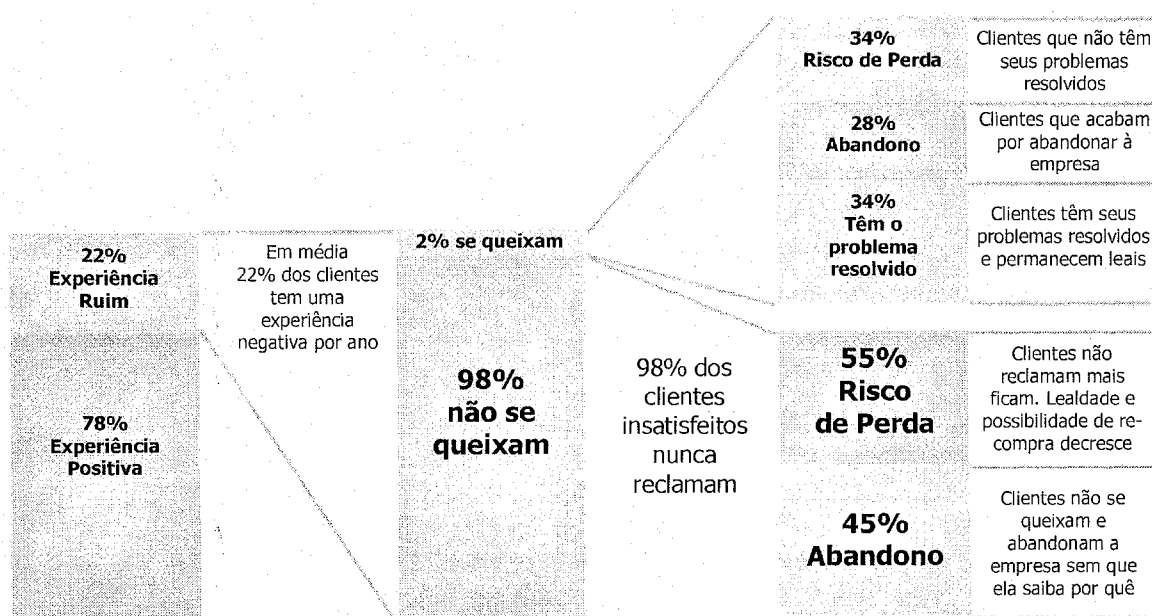
2.2.2.3. A Área Administrativa

A área administrativa é tipicamente composta pelos departamentos financeiro e contábil, qualidade, recursos humanos e marketing.

2.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo relatório da *Forum Corporation* (2001), as empresas perdem uma média de 15-35% de seus clientes anualmente, sendo que 69% destas desistências são devidas a uma interação no processo de vendas ou prestação de serviços inadequada. Além disso, de acordo com um relatório publicado pela *Harvard Business Review* (2000), eliminar estas desistências em 5% pode aumentar o lucro entre 25% e 85%. A figura 2 mostra um exemplo dos custos de uma experiência negativa por parte de um cliente.

FIGURA 2 UMA EMPRESA QUE TIVESSE VENDAS ANUAIS DE US\$ 50 MILHÕES PERDERIA QUASE US\$ 5 MILHÕES DEVIDO A EXPERIÊNCIA NEGATIVA DE CLIENTES. FONTE: DIAGRAMA FRUTO DA ADAPTAÇÃO DO AUTOR ÀS PESQUISAS OBTIDAS DO CHERRY TREE REARCH, BAIN CONSULTING, MCKINSEY CONSULTING E HARVARD BUSINESS REVIEW, EM 2003, SOBRE RETENÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES.



A estratégia de Marketing de Relacionamento é um dos meios de amenizar, senão resolver, este e outros problemas. McKenna (1993) afirma que: “O marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado; baseia-se na educação desenvolvimentalista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em

simplesmente táticas para conquistar fatia de mercado, ou em eventos únicos.” O autor defende que o marketing baseia-se no conhecimento e na experiência existente na organização, que o cliente deve ser integrado ao processo de desenvolvimento e adaptação de produtos e serviços, e que o fruto deste conjunto de informações, interação e integração servirá de base para o desenvolvimento do mercado e adoção de riscos inteligentes e calculados. Para o autor, a fidelidade começa com uma experiência.

Em seu raciocínio, McKenna (1993) alega que o marketing de relações é essencial ao desenvolvimento da liderança, fidelidade ao cliente e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. Para ele, a criação de relações sólidas e duráveis é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. O autor acredita que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, uma relação pessoal é a única forma de manter sua fidelidade. Vavra (1993) também reconhece a importância desta estratégia para maximização da retenção de clientes (que seria o objetivo principal do marketing de relacionamento) através de relacionamento aperfeiçoado. E acrescenta: “...se você não pode satisfazer seus clientes atuais, você não possui nenhum negócio que possa atrair novos clientes”.

McKenna (1993) afirma que o relacionamento ocorrerá através do desenvolvimento de um processo sistemático de interação e diálogo, que dará firmeza à relação. Ele assegura que “... as abordagens voltadas para o mercado envolvem o diálogo entre a empresa e o cliente, e entre a empresa e o mercado. Produtos, serviços e abordagens ao mercado são alterados, modificados, mudados e, freqüentemente, criados por estes diálogos.” Vavra (1993) também defende o relacionamento sendo realizado de forma progressiva, através de um processo de interação continuada. Peppers e Rogers (1997) acrescentam que, além da interação, lembrar das necessidades e especificações anteriores do cliente a cada novo contato é o principal requisito para manutenção da continuidade do relacionamento com ele.

Treacy e Wieserma (1995) afirmam que as empresas íntimas dos clientes bem-sucedidos são aquelas que se tornam peritas nos negócios e na criação de soluções para eles. Elas aprofundam continuamente a dependência dos deles em relação a elas. Um trabalho bem feito gera outro, à medida que cresce a confiança do cliente. A empresa usa esta proximidade para conhecer melhor o negócio do cliente. O processo se auto-alimenta. No final, o grau de intimidade entre a empresa e o cliente pode passar de distante a muito próximo. Quanto mais forte o relacionamento, melhor a oportunidade para uma solução total.

Peppers e Rogers (1997) não só concordam com a posição apresentada, como a ampliam. Eles sustentam o desenvolvimento de um “Relacionamento de Aprendizado Contínuo”, que vai se tornando cada vez mais inteligente a cada interação, definindo com detalhamento cada vez maior as necessidades e os gostos individuais de um cliente específico. Este relacionamento assegura que será sempre do próprio interesse do cliente permanecer com a empresa que desenvolveu originalmente aquele relacionamento. Eles afirmam que a lealdade do cliente não é gerada por um vínculo emocional ou senso de obrigação e dever, mas meramente por **conveniência**. Os autores não excluem os laços emocionais como fatores significativos na manutenção de relacionamento com clientes. Mas estes laços não são o principal mecanismo em ação na garantia de lealdade do cliente. A conveniência, sim.

Os autores estabelecem que o relacionamento de aprendizado contínuo passa pelas seguintes etapas. O cliente diz para a empresa o que ele quer, mediante interação e *feedback*. Ela atende a tais necessidades através da customização de seus produtos e serviços, e depois se lembra das especificações do cliente, para posteriormente atendê-lo melhor na próxima oportunidade. Neste processo contínuo e cíclico de ensino-aprendizagem ao longo do relacionamento, o cliente despende tempo e recursos com a empresa que o atende neste modelo. Conseqüentemente, para obter um nível equivalente de serviço junto a qualquer outro fornecedor - até mesmo àquele que ofereça exa-

tamente o mesmo nível de customização e *feedback* – este cliente precisará primeiro **reensinar** àquele concorrente tudo aquilo que já ensinou à empresa original. Quando o cliente investe tempo ensinando sua empresa, o próprio cliente desenvolve sua parcela de benefícios esperados desse aprendizado.

Libey (1993), cuja opinião é apoiada por Vavra (1993) inclui duas importantes dimensões à discussão do marketing de relacionamento não enfatizado por McKenna (1993): a sobrevivência organizacional e o crescimento sustentado. Nas suas palavras:

“O primeiro objetivo de marketing focado no cliente é obter um valor pleno de duração de cada cliente. O segundo objetivo é aumentar o valor da duração de cada cliente e manter essa duração crescente ano após ano. O terceiro objetivo é usar os lucros excedentes do sucesso nos dois primeiros objetivos para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo. O objetivo a longo prazo é a sobrevivência e crescimento rentáveis”.

O marketing de relacionamento também é um poderoso instrumento de reforço de posicionamento para uma empresa. Para McKenna (1993) é fundamental encontrar uma posição singular em um cenário de concorrência acirrada e constante mudança, ou seja, a empresa deve diferenciar sua oferta de todas as outras do mercado. Para ele, a definição de uma oferta, seja ela produto ou serviço, está, em grande parte, na cabeça de quem o define: o cliente.

2.4. MARKETING INDIVIDUALIZADO

2.4.1. Conceituação e Considerações Iniciais

A proposta da abordagem tradicional de segmentação de mercado, ainda que seja em um segmento bem pequeno (nicho), é vender um determinado produto para uma média de necessidades de um grupo de clientes com características similares, dentro dos critérios escolhidos para segmentação. Kotler e Armstrong (1995) demonstram que a estratégia de segmentação envolve a identificação de parcelas do mercado-alvo total para possibilitar o foco de atuação e a oferta de um mix de marketing médio para cada segmento escolhido. Contudo, o segmento só valerá a pena se determinados requisitos forem cumpridos, durante o processo de seleção: mensurabilidade do segmento; grau de acessibilidade; substancialidade; e operacionalidade (se a empresa possui os recursos para este atendimento). Os critérios de segmentação são, normalmente, geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais.

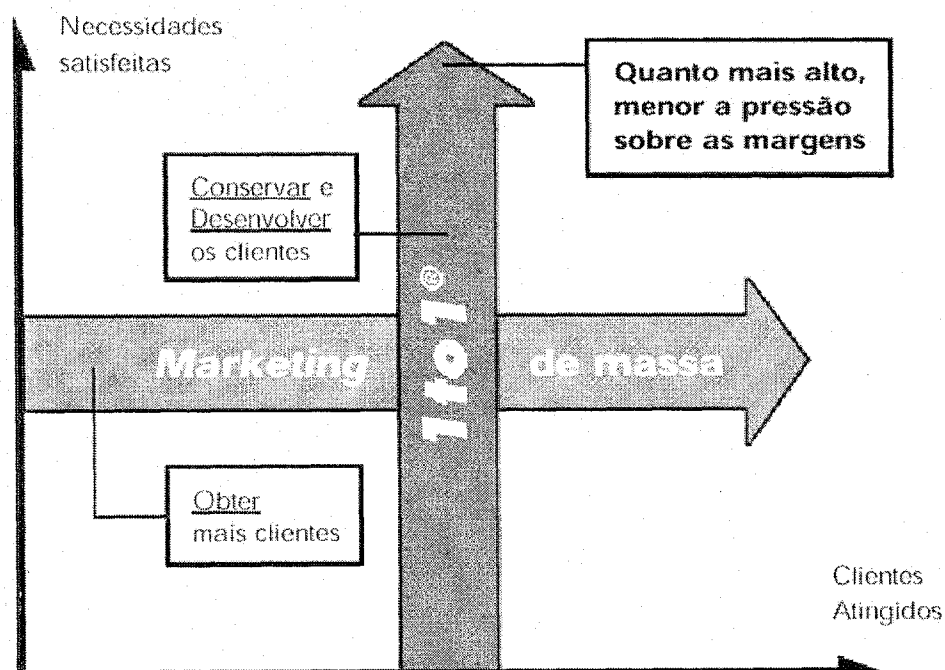
Contudo, o fato é que todos os clientes deste segmento, por menor que ele seja, são tratados da mesma forma. O problema é que, para alguns ramos de atividade, a abordagem deve ser muito mais individualizada: clientes diferentes devem ser tratados de modo diferente, em uma estratégia de marketing individualizado, onde cada cliente terá uma oferta, mix de marketing totalmente personalizado. Kotler e Armstrong (1995) definem esta estratégia como **marketing individualizado**, aquele no qual a empresa adapta seu produto e programa de marketing às necessidades de cada cliente específico ou de cada organização compradora.

Treacy e Wieserma (1995), também acreditam na força da “intimidade com o cliente”, estratégia de foco no cultivo de relacionamentos em detrimento da busca por transações, e sua conseqüente recompensa manifestada pela lealdade dos clientes. Nas palavras deles:

“As empresas íntimas com os clientes não entregam aquilo que o mercado quer, mas aquilo que um cliente específico deseja. A empresa íntima com o cliente opera conhecendo as pessoas a quem vende e sabendo de que produtos e serviços elas necessitam. Ela adapta continuamente produtos e serviços para satisfazer necessidades particulares e o faz a preços razoáveis.” (p. 57)

Peppers e Rogers (1997) denominam esta estratégia de Marketing 1-to-1[®] (Marketing um-para-um) onde a empresa deve se concentrar em um cliente por vez e tentar satisfazer o máximo possível de necessidades daquele cliente específico, em uma abordagem representada pela figura 3. A empresa orientada ao mercado agregado ou segmentada se concentra em um produto ou serviço por vez, satisfazendo uma necessidade básica dos clientes (barra horizontal). Depois a empresa sonda o mercado para descobrir o maior número possível de clientes que desejem ter satisfeita aquela necessidade no período de vendas corrente. Mas a empresa 1:1 se concentra na participação nos negócios do cliente (barra vertical), ou seja diferenciação de clientes ao invés da diferenciação de produtos.

FIGURA 3 CONCORRÊNCIA: MERCADO AGREGADO X ORIENTADA PARA O CLIENTE.
FONTE: ADAPTADO DE PEPPERS E ROGERS (1997, P. 16-17).



Wieserma (1998) compartilha do raciocínio e afirma que existem duas grandes diferenças entre as companhias que buscam intimidade com o cliente e as outras. A primeira é que elas orientam toda a sua atividade para o cliente individual, em vez de visar o alvo de maior porte. A segunda se refere ao tipo de relacionamento que desenvolvem com esse cliente.

Peppers e Rogers (1997) destacam que os dois tipos de concorrências apresentados na figura 1 não são conflitantes, ou seja, as barras não são opostas, mas ortogonais. As estratégias e táticas apropriadas para um tipo de concorrência simplesmente não são pertinentes, e portanto não são facilmente aplicáveis, ao outro. Mas isso não impede que a empresa 1:1 possa tanto procurar obter como reter e desenvolver clientes.

Mesmo McKenna (1993) não apresenta ressalvas à estratégia de marketing individualizado. Muito pelo contrário. Embora ele afirme que a empresa tem que almejar como alvo um público específico, que não deve tentar fazer tudo para todos e que precisa encontrar um nicho de mercado e atendê-lo melhor do que qualquer outra empresa do mercado, ele também defende que uma empresa deve prover não só produtos específicos às necessidades de cada cliente, como também produtos específicos às estratégias de cada cliente. Vavra (1993) também reconhece a importância de se tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida.

Por outro lado, Cobra (2000) argumenta que o fornecimento de serviços padronizados leva a redução de custos. Contudo, cada cliente corporativo possui problemas e necessidades distintas relacionadas à tecnologia de informação. Mesmos softwares do tipo “pacote”, precisam ser parametrizados de acordo com as peculiaridades de cada cliente. Mas o próprio Cobra (2000) admite que as necessidades dos clientes de serviço são dinâmicas. Deste modo, a economia obtida por uma padronização da oferta e do atendimento seria rapidamente destroçada pela perda dos benefícios advindos do

relacionamento e do atendimento customizado de cada cliente. Já a padronização de um patamar mínimo do nível de serviço não só é bem-vinda como necessária para a homogeneização ou aumento da qualidade, especialmente para clientes importantes ou estratégicos. Justamente por este motivo, a adoção de metodologias para gestão de projetos de infra-estrutura, tais como o ITIL², e para projetos de desenvolvimento, tais como o MSF³, e de projetos de uma maneira geral, como o PMI⁴, se encontra em pleno crescimento entre as empresas prestadoras de TI brasileiras.

Treacy e Wieserma (1995) endossam a linha de pensamento de Peppers e Rogers (1997), ao afirmarem que a melhoria constante de ofertas, fruto do relacionamento, interação e feedback, mantém a empresa à frente das expectativas crescente do cliente. Uma importante dimensão do relacionamento acrescentado pelos autores, repousa no fato de que, em alguns casos, o relacionamento se torna tão sólido que o fornecedor passa a assumir responsabilidades pelo alcance de resultados e, como consequência, se coloca em risco para aumentar o sucesso de seus clientes.

² ITIL (IT Infrastructure Library - <http://www.itil.org.uk/>) é essencialmente uma série de documentos, publicados por um órgão independente inglês, compostos por melhores práticas que são utilizadas para apoio na implementação de projetos de gestão de serviços de infra-estrutura de tecnologia de informação.

³ MSF (Microsoft Solutions Framework - <http://www.microsoft.com/msf>) é um conjunto de melhores práticas sugeridas pela Microsoft para o desenvolvimento de sistemas de informação que utilizem a tecnologia da empresa.

⁴ PMI (Project Management Institute - <http://www.pmi.org>) é a maior associação sem fins lucrativos de profissionais de prática e estudo de gestão de projetos do mundo, com mais de 125.000 membros.

2.4.2. Valor Patrimonial do Cliente

Uma das maiores vantagens do marketing individualizado repousa na valorização e no desenvolvimento da base de clientes existentes. Vavra (1993) destaca a negligência sistemática que as empresas têm para com seus clientes atuais. Ele afirma que o valor deles para a empresa é esquecido, suas contribuições para o lucro são dadas como certas e que a satisfação é presumivelmente contínua. Segundo o autor custa de quatro a seis vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o cliente atual⁵. Além disso, 91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão da empresa que antes os assistia e comunicarão sua insatisfação pelo menos para 9 outros clientes.⁶ McKenna (1993) também parece concordar com a posição de Vavra ao afirmar que conquistar uma posição é difícil, mas reconquistar é mais difícil ainda. Segundo relatório da *Forum Corporation* (2001), as empresas perdem uma média de 15-35% de seus clientes anualmente, sendo que 69% destas desistências são devidas a uma interação no processo de vendas ou prestação de serviços inadequada.

Peppers e Rogers (1997) consideram a expressão ideal da determinação do valor real é o valor vitalício (LTV – *lifetime value*) do cliente, o fluxo de lucros futuros líquidos esperados das transações com o cliente, descontados a alguma taxa apropriada, para o seu valor líquido corrente. Um tipo de projeção baseada em probabilidades. Vavra (1993) entende de forma semelhante e considera o valor patrimonial do cliente como equivalente ao valor de duração do cliente. O LTV não inclui os benefícios subjetivos e intangíveis do relacionamento com o cliente, tais como indicações para outros clientes e ajuda no projeto de novos produtos e serviços, por exemplo. Treacy e Wierma (1995) também concordam que as empresas íntimas com os clientes consideram

⁵ Forum Consulting, Boston, MA, Customer Service Institute, Silver Spring, MD, 1993.

⁶ Technical Assistance Research Programs, Washington DC, 1993.

o valor destes para toda a vida, não apenas os lucros e perdas de algumas transações. Kotler e Armstrong (1995) também concordam com o conceito de LTV e afirmam que perder um cliente significa mais do que perder uma venda, mas as compras que o cliente faria ao longo de sua “vida”.

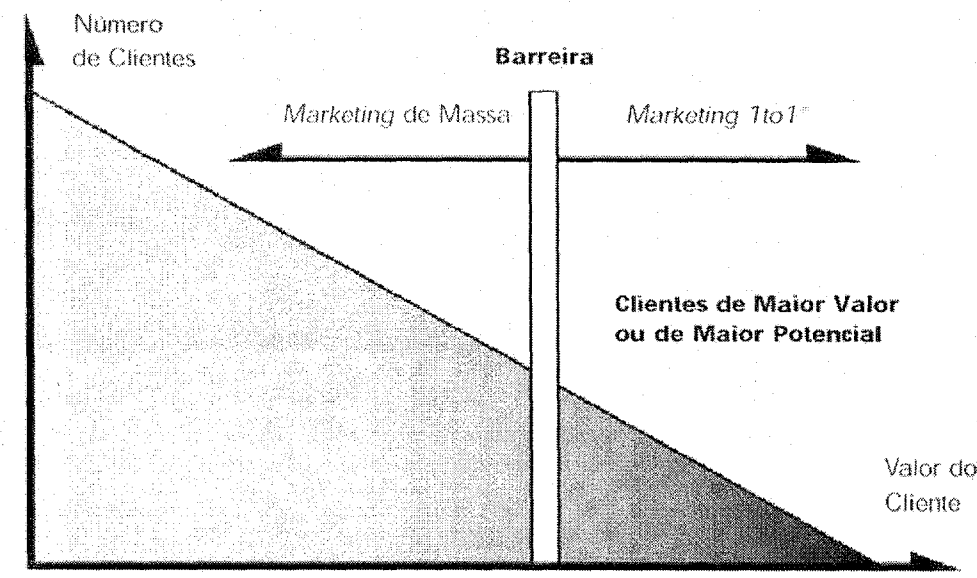
Esta análise demonstra que a alavancagem potencial proporcionada pelo LTV eleva a importância da substituição da tradicional estratégia de concentração na tentativa de identificar quais clientes potenciais transformar em clientes reais, pela abordagem de obtenção de maiores lucros da manutenção e desenvolvimento ao longo do tempo da base de clientes existentes.

2.4.3. Marketing Individualizado não é para todos

Levar a cabo uma estratégia de marketing individualizado representa muito em termos de investimento de tempo e recursos organizacionais. Para sustentar uma operação deste tipo, que privilegia a singularidade de um relacionamento único com o cliente, um preço-premium terá que ser cobrado dos clientes. Portanto, só resta o entendimento de que este tipo de estratégia não é recomendada para **todos** os clientes. O valor de um cliente vai determinar o montante de tempo e investimento que deve ser alocado para ele.

Segundo Peppers e Rogers (1997), os investimentos em cima de marketing individualizado de ocorrer somente para dois tipos de cliente específico: **clientes de maior valor** e **clientes de maior potencial** (vide figura 4). Os esforços de marketing nos clientes que não se enquadram nestas duas categorias podem ser reduzidos ou mesmo eliminados, mas definitivamente devem ser controlados.

FIGURA 4 DIAGRAMA ESQUEMÁTICO: "1:1 NÃO É PARA TODOS". FONTE: ADAPTADO DE PEPPERS E ROGERS (1997).



De acordo com os autores, não importa o campo de ataque que se escolha, qualquer tentativa de aumentar a lealdade do cliente exigirá algum tipo de verba. O fato é que toda a empresa tem uma minoria de clientes que responde por uma parcela majoritária do lucro da empresa (conforme a regra de Pareto⁷). São os **clientes de maior valor**, os quais valem mais a pena reter, devendo portanto ser considerados como o negócio central da empresa.

Os **clientes de maior potencial** são aqueles que possuem grande valor estratégico para a empresa. Peppers & Rogers (1997) definem valor estratégico como o lucro total que uma empresa poderia obter de um cliente caso se decidisse a desenvolver uma estratégia, ou tomar alguma iniciativa de marketing, em relação àquele cliente específico. O valor estratégico representa o volume potencial de negócios que um cli-

⁷ Criada no século XIX pelo economista italiano Vilfredo Pareto. Ele notou que a maioria da riqueza dos países é controlada por uma minoria de pessoas. Posteriormente verificou-se que esse mesmo princípio aplica-se a diversos aspectos da atividade empresarial e passou a ser conhecido como Princípio ou Regra ou ainda Curva de Pareto. No caso deste trabalho, pode-se afirmar que "80% da receita de uma empresa são derivados de 20% de sua base de clientes".

ente poderia ter conosco, grande parte do qual pode, de fato, jamais ser concretizado. Para os autores, este valor estratégico pode advir de três aspectos diferentes: **negócios que a empresa pode tomar de seu concorrente** dentro do cliente potencial; possibilidade de **mudança de comportamento do cliente atual**, de modo a aumentar a lucratividade e a quantidade dos negócios atuais; desenvolvimento de negócios em um **cliente com potencial de crescimento**.

Treacy e Wieserma (1995) consideram que, além da dimensão financeira (o potencial inexplorado do cliente), existem mais duas dimensões que devem ser consideradas para seleção de um cliente no qual valha a pena investir em relacionamento. A primeira dimensão é a **atitude** do cliente em potencial em apreciar uma oportunidade de ganhos conjuntos em uma associação de longo prazo. A segunda dimensão é **adequação operacional** existente quando conhecimentos atraentes do fornecedor se encaixam com a incompetência do cliente, pois é difícil ser íntimo de um cliente que sabe demais.

2.5. SISTEMA DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

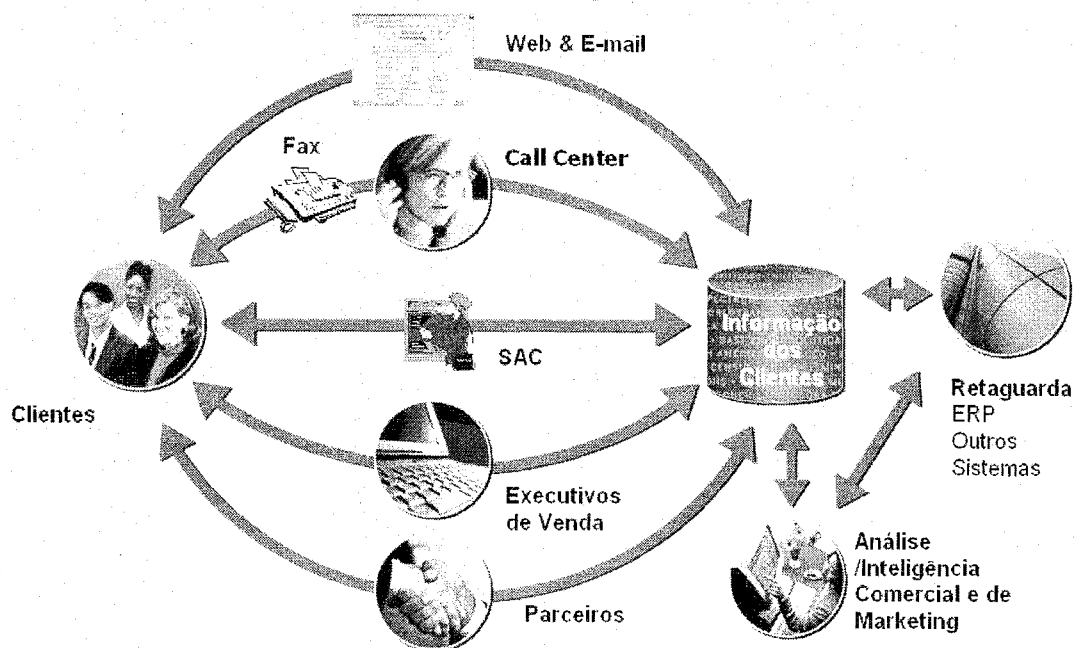
Para Bretzke (2000), CRM “...é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento – o que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com eles uma relação estável e duradoura com o uso intensivo da informação – aliada à tecnologia da informação, que provê os recursos de informática e telecomunicações integrados.”

Para Peppers e Rogers (2000), pode-se dizer que CRM é a infra-estrutura para implementar-se a filosofia marketing de relacionamento individualizado com os clientes.

Já o instituto de pesquisa Gartner Group considera CRM como uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa, sendo que, do ponto de vista tecnológico, envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Na figura 5, elaborada pelo autor deste trabalho, é mostrado um diagrama esquemático de um sistema de CRM multicanal.

FIGURA 5 EXEMPLO DE UM MODELO DE SISTEMA DE CRM MULTICANAL.



Vavra (1993), McKenna (1993) e Peppers & Rogers (1997) defendem a necessidade do uso de Sistemas de Informação e Bancos de Dados para a identificação dos melhores clientes. Kotler e Armstrong (1995) afirmam que um bom sistema de informações de marketing equilibra e concilia o que os profissionais de marketing gostariam de obter com o que eles realmente necessitam, e com o que é possível oferecer.

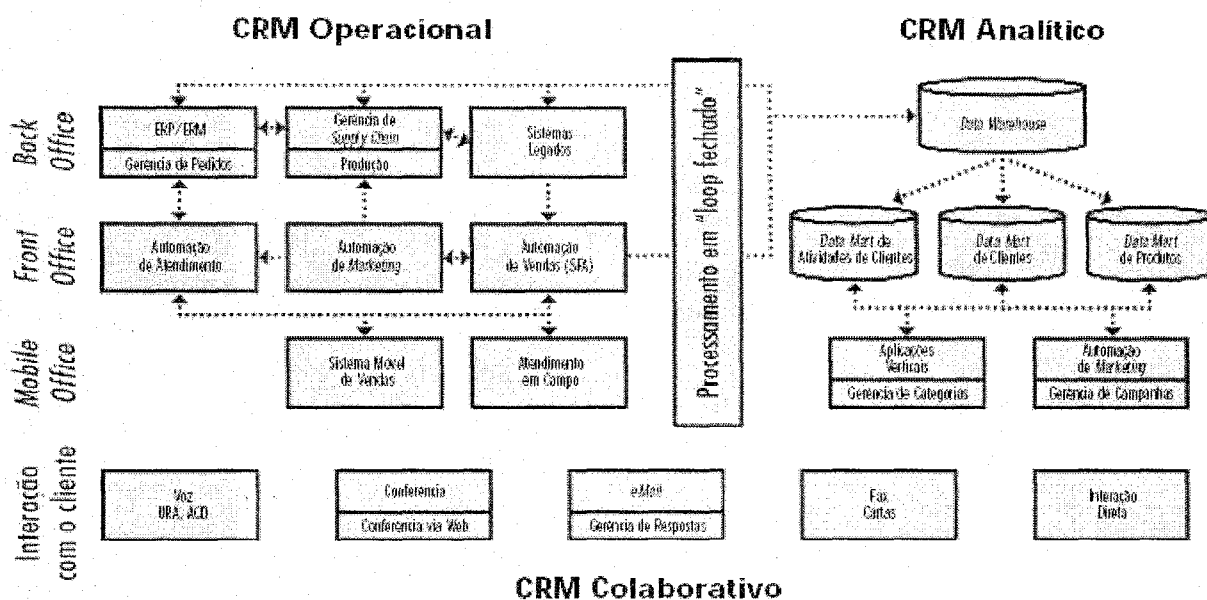
Vavra (1993) considera que um banco de dados voltado para o marketing de relacionamento deve ser multidepartamental, contendo informações consolidadas e centralizadas provenientes de informações de campo dos vendedores, de informações financeiras dos clientes, de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços, de informações históricas de serviços prestados e de registros de pedidos de clientes. O autor considera que, mais importante do que a coleta de dados, é o uso que a empresa faz das informações.

Peppers & Rogers (1997) afirma que os bancos de dados eletrônicos podem ajudar as empresas a lembrar e acompanhar a trajetória de numerosas interações complexas e individuais com seus clientes. Graças à tecnologia, a empresa pode se concentrar em um único cliente entre a grande quantidade total que integra o seu banco de dados, examinar todo o seu histórico de transações com a empresa, fazer ajustes nos registros e depois voltar ao cliente para o banco de dados. De posse de banco de dados de preferências individuais, a empresa efetivamente estará em posição de antecipar o que um determinado cliente quer, antes mesmo que ele próprio perceba que o quer. O banco de dados, portanto, se torna um veículo para prática da pró-atividade.

Para Peppers e Rogers (2000), existem três tipos de sistemas de CRM: o analítico, o operacional e o colaborativo (figura 6). A função do **CRM analítico** é determinar quais são os clientes de maior valor e de maior potencial, ou seja, quais devem ser tratados de forma personalizada e quais são os clientes que devem ser deslocados para níveis de prioridade inferior. Já o **CRM operacional** envolve a infra-estrutura base para o CRM Analítico, tais como sistemas de automatização da força de vendas, centros de atendimento a clientes (*call-centers*), sites de comércio eletrônico e sistemas automatizados de pedido. O problema é que muitas vezes essas iniciativas de implementação de um CRM operacional têm pouco ou quase nada a ver com as necessidades ou com a conveniência do cliente: o objetivo é racionalizar e otimizar processos da empresa. Embora possam trazer agilidade no atendimento quando bem implementadas, o que pode em última análise traduzir-se em benefício para o cliente, essas iniciativas podem, mas a maioria delas envolve métricas que nada têm a ver com isso. O **CRM colaborativo** engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de contato devem estar preparados para não só permitir essa interação mas também garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização.

O CRM analítico, fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Tudo com o objetivo de tornar, para os melhores clientes, a relação com a empresa algo fácil e conveniente, buscando sua satisfação e fidelidade.

FIGURA 6 DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DE UM SISTEMA DE CRM. FONTE: APPLICATION DELIVERY STRATEGIES, METAGROUP, PEPPERS E ROGERS (2000).



Os objetivos principais de um sistema de CRM são os seguintes:

- Gerenciar as interações com o cliente através dos diversos canais de comunicação.
- Armazenar as informações de maneira estruturada em uma base de dados única, bem como cruzar informações e identificar os clientes mais lucrativos.
- Obter informações gerenciais consolidadas para ações de marketing dirigidas e personalizadas, vendas e melhoria de processos.
- Aumentar eficiência através da automação e redução de custos no processo de venda e prestação de serviço/suporte.

- Prover os colaboradores com as informações e recursos necessários para prestar um excelente serviço ao cliente.
- Obter informações que possam ser compartilhadas com outros parceiros de negócios.

3. PROPOSTA CONCEITUAL

3.1. ESTABELECIMENTO E MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTOS

3.1.1. Por que um prestador de TI deve implementar uma estratégia de marketing de relacionamento individualizado?

3.1.1.1. Vantagem Competitiva

Porter (1992) afirma que a **vantagem competitiva** surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. Por sua vez, ele define **valor** como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o **valor superior** provém do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Treacy e Wiersema (1995) fornecem um enfoque mais utilitário, ao definirem valor como o somatório de benefícios recebidos e custos incorridos pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço. Para eles o valor adicionado ou destruído depende de quanto o valor excede ou fica abaixo das expectativas do cliente. Kotler e Armstrong (1995) introduzem ao conceito a dimensão custo, ao afirmar que valor para o cliente é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto.

Para Porter (1992), a vantagem competitiva sustentável está no âmago de qualquer estratégia e é base fundamental do desempenho acima da média da indústria. Ele indica apenas dois tipos de vantagem competitiva: **liderança em custo** e **diferenciação**. No caso desta última, isto implicaria em: ser o único em seu setor, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas por compradores; posicionar-se de modo singular para satisfação das necessidades dos clientes; obter uma recompensa na forma da cobrança de um preço *Premium* (superior ao custo de produção) pela singularidade.

Para Kotler e Armstrong (1995), no conceito de marketing, as empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas dos concorrentes.

Deste modo, a utilização de uma estratégia de marketing de relacionamento individualizado traria às empresas prestadoras de serviços de tecnologia de informação uma significativa e duradoura vantagem competitiva, graças ao valor superior trazido pela interação e feedback continuados.

3.1.1.2. Fidelização

O objetivo principal de estabelecer um relacionamento de aprendizado contínuo individualmente com os clientes de TI é retê-los como clientes leais e melhorar as margens por unidade de serviço e de softwares comercializados no longo prazo, além de estabelecer algum tipo de vínculo de feedback tanto com os usuários da área de informática, quanto da área de negócio do cliente. Eles devem ser tratados como o principal ativo da empresa e esta precisa entender claramente que os clientes individuais tanto agregam valor como obtêm valor da empresa. Em alguns casos seletos, isto pode representar colocar-se em risco para aumentar o sucesso destes clientes.

Para competir de uma forma verdadeiramente orientada para estes clientes, o fornecedor de TI precisa integrar toda a gama de suas funções, sejam elas técnicas, comerciais ou administrativas, ao redor do objetivo de satisfazer às necessidades individuais das empresas, especialmente daquelas que consomem ou já consumiram serviços fornecidos. Para assegurar a integração eficiente e eficaz dessas funções em torno dos clientes individuais, a própria estrutura organizacional da empresa também precisa ser alterada.

3.1.1.3. Adequação ao Modelo Teórico

Os modelos de marketing de relacionamento e de marketing individualizado são extremamente adequados aos clientes do mercado de tecnologia de informação. Eles possuem problemas, preferências e, principalmente, necessidades altamente variadas, em relação uns aos outros. Além disso, esses clientes possuem valores bastante diferenciados entre si, ou seja, no setor de tecnologia não há grande uniformidade na forma com que estas empresas priorizam e dão importância às suas necessidades. De acordo com Peppers & Rogers (1997), quanto mais diversificada é a base de clientes, maior o potencial para a criação de relacionamentos individualizados lucrativos.

A partir da análise de posicionamento dentro da Matriz de Diferenciação de Clientes (vide figura 7) elaborada por Peppers & Rogers (1997), o setor de tecnologia de informação estaria no quadrante IV local onde, segundo os autores, seria o mais adequado para a aplicação da filosofia de Marketing Individualizado. Essa matriz define a estratégia natural para uma empresa, não com base no produto ou serviço que ela vende, mas na natureza da base de clientes que ela atende.

FIGURA 7 MATRIZ DE DIFERENCIAÇÃO DE CLIENTES.

FONTE: ADAPTADO DE PEPPERS E ROGERS (1997, P. 55 E 56).



3.1.1.4. Fidelização

Outra excelente justificativa para a escolha do modelo de marketing de relacionamento para os fornecedores de TI se encontra na característica de pluralidade na oferta atual de produtos e serviços de tecnologia. Cada vez mais, as empresas estão enxugando seus quadros a fim de fazer mais com menos, especialmente nas áreas não ligadas ao negócio principal da empresa, como é freqüentemente o caso do departamento de tecnologia de informação, uma mera unidade de serviço para as outras unidades de negócio. Deste modo, os clientes que mal têm tempo para suas tarefas e desafios do dia-dia, não podem e não querem realizar longos e tediosos processos de seleção de fornecedores, produtos e serviços. O que os clientes querem são parceiros ou fornecedores nos quais eles confiam, que saibam, de preferência de antemão o que eles querem, e quando e como querem.

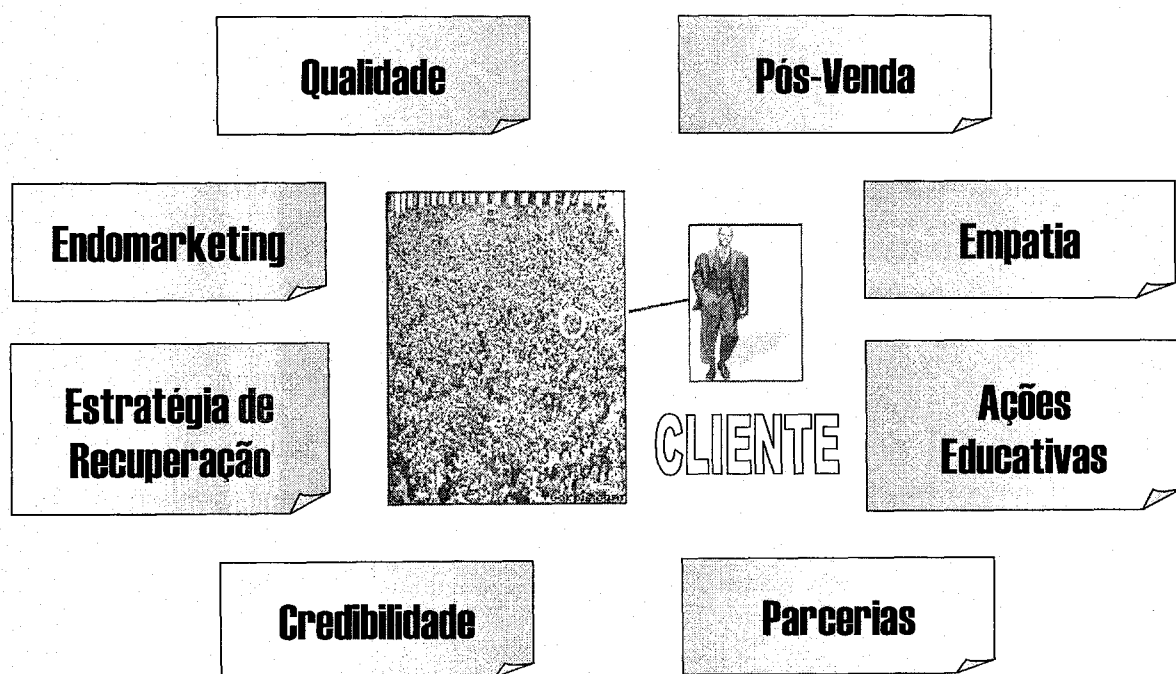
3.1.1.5. Comprometimento e Confiança

À medida que os clientes perceberem um trabalho real e dedicado em prol do relacionamento por parte do fornecedor de TI, eles resistirão à atração de alternativas de curto-prazo e enxergarão riscos potencialmente grandes em agir de forma oportunística. Morgan e Hunt (1994) afirmam inclusive que o **comprometimento** e a **confiança** (não apenas um ou outro) oriundos de um relacionamento consistente leva o cliente a esperar, de fato, benefícios de longo prazo por permanecer com o parceiro existente. Os autores reconhecem que ambos os fatores produzem um resultado de promoção da eficiência, produtividade e efetividade, levando ambas as partes diretamente a comportamentos cooperativos, que conduzem a um desejo de manutenção do relacionamento.

3.1.2. Fatores de Sucesso

Levando em conta todo o arcabouço teórico criado até o momento neste trabalho, que inclui visões de vários autores consagrados ou acadêmicos respeitados tais como Inkotte (2000), McKenna (1993), Cobra (2000), Peppers & Rogers (1997), Porter (1992), Vavra (1993), Christensen (1997), Dasu e Chase (2003), bem como o uso da grande experiência prática e profissional do autor, pode-se concluir que, para permitir o desenvolvimento e manutenção da estratégia de marketing de relacionamento individualizado, é vital que a empresa fornecedora de soluções de TI tenha dedicação a oito fatores primordiais (figura 8).

FIGURA 8 FATORES DE SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO INDIVIDUALIZADO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO. FONTE: AUTOR



3.1.3. Fator de Sucesso: Endomarketing

Para desenvolver uma visão conjunta, partes diferentes de uma empresa têm que conhecer os objetivos e as necessidades uma das outras. Para que a estratégia de relacionamento individualizado tenha sucesso, todas as áreas da empresa precisam de grande sinergia entre si e todos os funcionários precisam estar comprometidos com a filosofia de orientação visceral ao cliente.

Segundo Inkotte (2000), o Endomarketing vem sendo apresentado como uma alternativa moderna para aumentar o comprometimento dos empregados com os objetivos das organizações. O cliente interno, ou cada colaborador envolvido diretamente ou indiretamente com o cliente externo, é o principal foco do Endomarketing. Para ele deverão estar direcionadas as principais ações, porque em última análise o bem-estar do seu cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas.

Para o autor, através do Endomarketing, um projeto pode ser capaz de estabelecer a sinergia do comprometimento como o norte cultural que definirá o direcionamento de todas as pessoas dentro da empresa. Naturalmente que haverá dificuldades em obter o comprometimento de todas as pessoas durante todo o tempo, mas é melhor se ter o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas, do que poucas pessoas oscilantes no comprometimento e minimamente envolvidas. Segundo ele, as pessoas que não se transformam culturalmente e permanecem envolvidas, por destoarem do resto do grupo, cedo ou tarde, ou mudam de atitude ou mudam de empresa, pressionadas pela filosofia do comprometimento que será amplamente difundida nas empresas que adotarem este valor como norte cultural, ressaltando que esta irradiação será obtida com muito trabalho, de forma lenta e gradual.

3.1.4. Fator de Sucesso: Credibilidade

Um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento de uma estratégia orientada ao relacionamento com os clientes repousa na credibilidade. McKenna (1993) considera a credibilidade como um dos requisitos mais importantes para o desenvolvimento de um relacionamento. Cobra (2000) reforça esta opinião e acrescenta que os fatores críticos de sucesso na prestação de serviços são a qualidade dos recursos humanos encarregados da prestação dos serviços, a experiência da empresa prestadora e a idoneidade, a aptidão da empresa para o fornecimento dos serviços. Já Morgan e Hunt (1994) afirmam que a credibilidade existe quando um lado tem confiança na capacidade de troca e integridade do parceiro. Eles acreditam que relacionamentos caracterizados por confiança são tão valorizados pelos envolvidos que estes buscarão o comprometimento entre si.

Escolhas tecnológicas equivocadas, projetos não concluídos em tempo hábil e paradas em sistemas de missão crítica podem trazer enormes prejuízos a uma empresa. Portanto, ela precisa confiar muito na capacidade do prestador de serviços de TI antes de se entregar completamente a uma relação de parceria nova ou trocar o atendimento do atual fornecedor pela oferta do novo.

Deste modo, o problema da demonstração de credibilidade por parte do prestador de serviços de TI, segundo opinião do autor, necessita de duas abordagens: uma para quando o cliente nunca contratou os serviços da empresa e outra para a manutenção do relacionamento existente.

3.1.4.1. Influência da Credibilidade para Clientes Novos

A primeira envolve o difícil desafio de desbancar o fornecedor atual do cliente potencial e, ao mesmo tempo, minimizar o impacto de eventuais dúvidas sobre a capacidade do “desafiante” em resolver os problemas em uma área tão sensível, crítica e complexa como a tecnologia de informação. Afinal, nesta altura o cliente ainda não teve a oportunidade de experimentar e conhecer a oferta de produtos e serviços, tampouco reconhecer o valor agregado dela. Deste modo, convém minimizar o impacto de eventuais dúvidas iniciais através da adoção dos seguintes cuidados:

- **Investimento no entendimento do negócio do cliente potencial** – Para suplantarmos uma relação existente entre o cliente potencial e seu fornecedor atual, o “desafiante” terá que re-inventar o relacionamento, já que é bem mais conveniente para o cliente manter negócios com quem já os atende. Ao invés de uma abordagem tola e inócua do tipo “o que vocês teriam para nós?” ou “quais são os desafios/projetos que vocês tem programado para este ano?”, o “desafiante” deve procurar entender quem é o cliente do meu cliente, quais são os objetivos no curto médio e longo prazo, bem como descobrir o que está atualmente impedindo-o de alcançar estes objetivos. Adotar, enfim, uma aproximação orientada para o entendimento empático dos problemas para, somente então, ofertar sugestões para resoluções destes, como se fosse um membro do time do cliente. O esforço necessário para este aprendizado gradual do negócio do cliente potencial, certamente não passará despercebido por ele, que eventualmente acabará desenvolvendo a credibilidade graças ao reconhecimento da seriedade e do profissionalismo do fornecedor “desafiante”.
- **Montagem coerente e apresentação de referências** – É mister para o fornecedor ir além das iniciativas básicas de montagem de documentos técnicos (que mais tarde serão utilizados como base para iniciativas promocionais) descrevendo detalhadamente as características do projeto realizado e obtendo depoimentos vagos. A

credibilidade dos serviços prestados no passado está relacionada à efetividade de cada um deles. Se os prazos e orçamento do projeto foram cumpridos à risca, se todos os indicadores de performance e qualidade se mantiveram dentro dos parâmetros aceitáveis durante todo o projeto, e se os problemas anteriores e ele foram resolvidos em definitivo, aí sim o projeto pode ser considerado um caso de sucesso legítimo. Se tais fatos puderem ser provados de forma incontestável, será muito mais fácil a aceitação do prestador para clientes potenciais, especialmente se o histórico for construído em cima de empresas que sejam do mesmo segmento deles.

- **Comprovação de boa situação financeira** – Especialmente no caso de grandes clientes potenciais, com faturamento acima de várias dezenas de milhões de reais por ano, é muito importante que exista estabilidade financeira da parte de qualquer novo candidato a parceiro de soluções de tecnologia de informação. Falências e concordatas ou mesmo dificuldades transitórias de caixa do fornecedor de TI podem levá-lo a perder recursos preciosos para sua operação, tais como seus técnicos e consultores (para outros concorrentes) ou comprometer sua capacidade de investimento em Pesquisa & Desenvolvimento. Como consequência, em função da redução ou interrupção de um projeto ou nível de serviço acordado, prejuízos temporários poderiam ocorrer na operação do cliente, causando sérias perdas financeiras ou mesmo uma paralisia por tempo suficiente para causar danos mais permanentes. A melhor solução para o suporte a credibilidade do fornecedor de TI é a transparência de informações logo no início da relação, ou seja, a apresentação para o cliente potencial de documentação comprobatória da situação financeira da empresa, de preferência auditada por alguma empresa independente e publicamente reconhecida.
- **Utilização de Metodologias** – Em função do alto grau de complexidade dos projetos de tecnologia de informação atuais, é fundamental que o prestador possa comprovar a qualquer cliente potencial que possui ou é certificado em alguma metodo-

logia de análise, planejamento, desenvolvimento e condução de projetos, sejam eles de infra-estrutura ou de sistemas. Metodologias reconhecidas e respeitadas internacionalmente são especialmente bem aceitas e valorizadas entre multinacionais e outras grandes empresas. Embora o processo de capacitação e certificação do pessoal técnico e comercial em cima destas metodologias tenha custo elevado e amadurecimento usualmente mais longo que o desejado, a não utilização delas pode causar sério dano à credibilidade do fornecedor de TI “desafiante” perante o cliente potencial.

- **Qualificação de Recursos Humanos** – Para a maioria das empresas, a tecnologia de informação não faz parte do foco de negócio da empresa e, conseqüentemente, não faz faria sentido manter os custos, especialmente de capacitação, pesquisa e desenvolvimento, de uma enorme equipe de Tecnologia de Informação. Quando o cliente contrata um prestador de serviços ele busca uma expertise para resolução de um problema que não possui dentro dos seus quadros de recursos. Por isso, é muito importante que o fornecedor “desafiante” apresente ao cliente potencial um perfil típico dos recursos humanos técnicos e comerciais da empresa (formação superior, certificações, experiência tecnológica e de negócios e outras informações correlatas), de modo a aumentar sua credibilidade como fornecedor com potencial para resolução de seus problemas. A inexistência de um Conselho Regional (tal qual o CREA, para os engenheiros e o CRM, para os médicos) para a área de TI somente reforça a necessidade de apresentação deste perfil.
- **Relações Públicas** – Por ser a mais crível dentre todas as atividades promocionais, a empresa deve desenvolver relacionamentos com expoentes e consultores de TI e jornalistas especializados em tecnologia, que têm papel de destaque na infraestrutura do setor e controlam o fluxo de informações e opiniões dirigidas ao público. É apenas o que os outros dizem a respeito da empresa que possui credibilidade.

Primeiro, a esta deve ser estabelecida pelas relações públicas e, depois, reforçada pela propaganda institucional.

3.1.4.2. Influência da Credibilidade para Clientes Atuais

A segunda abordagem para o problema da demonstração de credibilidade por parte do fornecedor de TI, agora para os clientes existentes ou atuais deste, impacta diretamente na manutenção e desenvolvimento da relação existente, fundamental para obtenção e sustentação de novos negócios. As práticas recomendadas são as seguintes:

- **Pró-atividade** – Todos os colaboradores que mantêm contato com o cliente, não importa se episódica ou freqüentemente, devem manter uma postura de antecipação das necessidades deste.
- **Garantias objetivas** – Uma das maneiras mais efetivas de eliminar a dissonância cognitiva de um cliente ao fechar um determinado projeto com um fornecedor de TI é a formalização simultânea de um SLA (*Service Level Agreement* ou Acordo de Nível de Serviço). Acordos deste tipo trazem grande conforto ao cliente, além de aumentar a credibilidade do projeto recém-fechado, graças ao estabelecimento de responsabilidades, parâmetros e indicadores quantitativos de parte a parte, incluindo premiações e penalidades no caso de descumprimento de uma das cláusulas. Estes acordos devem ser: flexíveis o suficiente para permitir o acréscimo ou remoção de níveis de serviço; de curto prazo para os itens mais voláteis; claros em relação aos aspectos de propriedade intelectual; e inequívoco no que se refere a condições de rescisão.
- **Cumprir o que prometer** – Nada pior para a credibilidade de um relacionamento com pretensões de se desenvolver no longo prazo do que projetos mal-sucedidos em termos de cumprimento prazo, orçamento ou nível de qualidade. Uma boa metodologia de trabalho ou um bom SLA não impedirão o cliente de se decepcionar

com o serviço contratado, especialmente se ele for pego desprevenido ou seja, se houver apenas a comunicação do problema em uma etapa do projeto em que qualquer tentativa de solução é inútil por ser tarde demais. Em casos como esse, o pior é a ameaça à perspectiva de uma relação duradoura entre cliente e fornecedor. Dependendo do tamanho da falha ou do dano causado em função dela ao negócio do cliente, o relacionamento pode ser encerrado antes mesmo de seu amadurecimento.

3.1.5. Fator de Sucesso: Qualidade

Problemas de qualidade no serviço prestado por fornecedores na área de TI normalmente são ligados a não perceber corretamente as expectativas dos clientes ou não conseguir traduzir essas expectativas em atributos de projetos. Às vezes, simplesmente o serviço percebido pelo cliente não corresponde à oferta e o posicionamento pretendido pelo fornecedor.

McKenna (1993) afirma que “A qualidade é comunicada ao mercado através de experiências. E a comunicação mais valiosa no estabelecimento de uma posição qualitativa está na experiência com o serviço”. Peppers & Rogers (1997) endossam esta opinião quando afirma que as estratégias que permeiam a competição em um cenário de relacionamento personalizado são baseadas na premissa de que a qualidade de produto e o serviço da empresa são no mínimo iguais ao da concorrência. Nenhum cliente volta a comprar um produto ou contratar um serviço inferior. Eles acrescentam que “Não importa quanto esforço você dedique à qualidade em sua empresa, jamais você conseguirá impedir seu concorrente de dedicar o mesmo grau de esforço à sua própria qualidade” (p. 152).

Face à importância da qualidade dos serviços prestados, alguns colaboradores da área de marketing devem alocar parte do seu tempo no acompanhamento dos indicadores de satisfação dos clientes. Através das interações pessoais do cliente e das

informações obtidas através de pesquisas de marketing sistemáticas e metódicas, indicadores baseados na confiabilidade, prontidão, adaptabilidade, competência, cortesia, credibilidade, segurança e empatia, devem ser desenvolvidos e mapeados dentro de uma base de dados. A análise periódica destes indicadores permitirá testes de incremento de qualidade em cada uma das dimensões, de modo a permitir à empresa determinar a quantidade de investimento necessário (por indicador) para atingir objetivos definidos, conhecendo no processo quais dimensões mais efetivas precisariam ser alteradas.

3.1.6. Fator de Sucesso: Pós-Venda

Uma das falhas da maioria dos fornecedores de TI é a visão míope de que um projeto termina ao se receber um aceite formal do cliente em cima do documento de planejamento do projeto ou do fim do acordo de nível de serviço. Para que a credibilidade de um fornecedor seja indelével aos olhos do cliente, se torna necessária uma preocupação constante sobre o destino do projeto, seja ele de infra-estrutura ou de sistemas, após sua implementação. Em prol do relacionamento, o fornecedor deve se certificar que o produto do projeto em questão resolveu e permanece resolvendo os problemas originalmente mapeados antes do serviço ser realizado, ou seja, se foi útil ou não, preferencialmente através de indicadores quantitativos. Caso não tenha sido, ainda que por responsabilidade do próprio cliente, cabe ao fornecedor sugerir novos cursos de ação de modo a ajudá-lo a atingir seus objetivos originais ou novos. Porter (1992) ratifica este raciocínio ao afirmar: “As ligações entre a empresa e a cadeia de valores do comprador que são relevantes para o valor para o comprador dependem de como o produto da empresa é **realmente** usado pelo comprador, não necessariamente como ele foi planejado para ser utilizado.”

Para Vavra (1993), ao se mensurar repetidamente a extensão da satisfação do cliente atual e, ao mesmo tempo, deixá-lo consciente de que está sendo cuidado, pode-

se utilizar a informação coletada para um futuro planejamento estratégico do relacionamento. O autor introduz o termo pós-marketing, como um processo de propiciar satisfação contínua e reforço às organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Ele defende que os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados e auditados em relação à satisfação e devidamente respondidos. Por exemplo, embora difíceis, entrevistas detalhadas com clientes que abandonam a empresa são fundamentais.

3.1.7. Fator de Sucesso: Ações Educativas

Um dos princípios basilares do marketing de relacionamento e do marketing individualizado é o aprendizado que se obtém do próprio cliente. Deste modo, a empresa pode oferecer produtos e serviços cada vez mais adequados às necessidades deles. Contudo, no longo prazo, esta abordagem pode não ser inteiramente sábia e saudável para a sobrevivência organizacional.

Christensen (1997) investigou porque grandes organizações, inclusive aquelas que são modelos para outras, falham quando confrontam certos tipos de mudança mercadológica ou de marketing, em função do advento de tecnologias de ruptura ou disruptivas. Não qualquer organização, mas aquelas bem gerenciadas, que inclusive escutavam seus clientes, e ainda assim, perderam dominância de mercado. As causas, segundo ele, não incluíram mau planejamento, má sorte, falta de habilidade ou recursos, e outras. Mas sobretudo porque fizeram a coisa certa. Falharam, entre outros motivos, porque escutaram seus clientes. Sua pesquisa focou o modo como as decisões são tomadas em organizações de sucesso, que acabam culminado em sementes de um futuro fracasso. Ele tenta provar em seu trabalho que decisões administrativas competentes e lógicas, críticas para o sucesso da organização, também são as causas pela perda de sua posição de liderança.

Por isso, inovar é fundamental. O cliente pode não ter razão sempre.

Tanto a equipe comercial quanto a técnica do fornecedor de TI deve promover novas idéias junto aos clientes, mostrando-lhes produtos e serviços diferentes de tudo aquilo com que estão habituados no que se refere àquela empresa. Quanto mais a empresa puder estimular seus clientes a pensar além de seu conjunto básico de necessidades, maior será o diferencial da sua base de clientes. É também responsabilidade do fornecedor de TI ensinar seus clientes sobre os últimos avanços tecnológicos e sobre como usá-los de forma lucrativa. Afinal de contas, os clientes do setor de TI não têm tempo de se atualizar: suas equipes são enxutas e TI normalmente não corresponde à atividade fim do cliente.

Em junho de 2004 a consultoria internacional Accenture publicou o resultado de uma pesquisa com 580 executivos seniores de 18 países (entre eles o Brasil), a fim de identificar qual é a real influência que a tecnologia da informação exerce sobre as corporações nos dias de hoje. O levantamento revela que 55% das empresas entrevistadas têm características de inovação que as diferenciam do restante do mercado e que são as companhias mais inovadoras as que dão mais importância à renovação de produtos, serviços e processos, além de obterem os melhores resultados no cumprimento de seus objetivos estratégicos. Os dados apontam que 64% daquelas empresas classificadas como inovadoras conseguiram atingir suas metas com o investimento em sistemas, contra apenas 28% entre as menos inovadoras. Além disso, aquelas que dão prioridade à inovação aplicam mais de 30% do orçamento de TI em novas ações, contra menos de 20% entre as pouco inovadoras. Em contrapartida, as menos afeitas a iniciativas de renovação gastam quase 40% de seus investimentos em tecnologias operacionais, contra pouco mais de 20% entre as mais inovadoras. Os números também apontam que quase 30% das iniciativas de inovação são provenientes das decisões de executivos de nível estratégico, enquanto o departamento de tecnologia responde por apenas 10% delas.

Portanto, uma empresa prestadora de serviços de TI focada no relacionamento e no marketing individualizado deve prover seus clientes de um “serviço educacional” periódico e pró-ativo. Embora a prática traga certos riscos (clientes bem informados se tornam mais céticos e críticos), os ganhos de longo prazo oriundos do direcionamento do cliente para um produto ou serviço que a empresa sabe que ele tende a necessitar (necessidade esta por vezes inconsciente) são muito promissores.

3.1.8. Fator de Sucesso: Empatia

Empatia é a tendência para sentir o que sentiria caso estivesse na situação e circunstâncias experimentadas por outra pessoa. Dasu e Chase (2003) realizaram uma investigação do serviço prestado do ponto de vista do cliente, considerando no processo a psicologia subjacente ao serviço prestado, ou seja, o que sentem os clientes no momento da prestação do serviço. A partir do uso de alguns elementos da ciência comportamental, os autores elegeram princípios operacionais que podem ser empregados na gestão da prestação de serviços. Para as empresas prestadoras de serviço de TI os mais importantes são:

- **Desfecho marcante** – O final de um processo de prestação de serviço é muito mais importante, porque é o que fica na lembrança do cliente. Embora seja importante atingir um nível básico de desempenho satisfatório no início do contato, a empresa terá muito mais a ganhar com um começo relativamente fraco e uma modesta reviravolta no final do que com um começo fantástico e um final razoável. Este princípio é endossado pela preferência inata das pessoas pela melhoria. Muito embora faça sentido marcar pontos logo de início, seria interessante que o consultor de TI se preocupasse (mantidas iguais as demais coisas) em dar uma sequência ao seu projeto, de modo que tivesse um ou dois trunfos no final da prestação.

- **Eliminação prematura de experiências ruins** - Na prestação profissional de serviços, os aborrecimentos sempre vêm na forma de más notícias. Elas devem ser comunicadas e resolvidas o mais rápido possível, para que não sejam um fator predominante nas lembranças que o cliente tem da experiência. A maioria dos clientes de projetos de TI prefere que as más notícias lhes sejam comunicadas imediatamente.
- **Estímulo ao compromisso por meio de escolha** – Os clientes, especialmente aqueles colaboradores envolvidos em projetos de TI, sentem-se mais satisfeitos e desembaraçados quando estão no controle de parte de um determinado processo, sobretudo caso se trate de algo incômodo ou complexo. Em geral, o controle delegado é em grande parte simbólico (embora o cliente não o perceba). Em outros casos, é real, com o objetivo de buscar co-responsabilidade para decisões extremamente importantes e que envolvem grandes riscos. Porém, ganha-se muito em qualidade ao permitir que o cliente participe da decisão. Ele se sentirá menos impotente e mais envolvido no processo.
- **Criação e desenvolvimento de rituais** – As atividades conhecidas e repetitivas dão aos clientes a sensação de conforto e de ordem. Os rituais são importantes, principalmente na prestação de serviços profissionais de longo prazo: eles são utilizados para assinalar momentos cruciais no relacionamento, autenticar credenciais profissionais, criar um sentimento de inclusão, agradar os clientes, forjar expectativas e obter feedback. Entre os rituais mais comuns em projetos de TI, se destacam reuniões de *kick-off* (apresentação de todos os membros da equipe do fornecedor e do cliente entre si e discussão geral sobre o projeto), análises periódicas de indicadores do projeto pela alta gerência do cliente, comemorações de encerramento, reuniões de *post-mortem* (um rescaldo sobre os aspectos positivos e negativos do projeto, realizado com a participação de todos os membros e essencial para a gestão de conhecimento) e apresentações formais do CEO (mesmo que ele não tenha interes-

se pelo projeto). Muitos rituais são de escala tão reduzida que fica difícil classificá-los. Não obstante, eles são parte importante da percepção que o cliente tem da experiência vivida.

3.1.9. Fator de Sucesso: Parcerias

Os clientes de produtos e serviços de TI buscam soluções completas, não apenas pontuais. Como um prestador de serviços dificilmente terá expertise em cada área necessária para o atendimento de necessidades amplas da clientela, se torna necessário o desenvolvimento de relações de parcerias. Entre outros fatores que endossam esta necessidade, se encontram a característica de rápida transformação do setor, a grande quantidade de novas tecnologias que surgem a todo o tempo, a dificuldade de amortização dos custos de P&D e, naturalmente, a credibilidade que uma oferta combinada, feita pelos melhores em cada área, terá para o cliente.

Todas as parcerias devem ter um acompanhamento rigoroso no que se refere ao comprometimento de cada um dos parceiros com o atendimento das necessidades do cliente, em todas as dimensões: normativa (através de um contrato justo para as partes); instrumental (a parceria será tão proveitosa que o parceiro perderá se rompê-la); afetiva (muitos parceiros devem ser “desenvolvidos”) e calculista (a parceria deverá ser financeiramente vantajosa para todos os lados).

Contudo, para que a parceria atinja seu objetivo de oferecer ao cliente soluções completas de tecnologia, é fundamental a clareza das metas e expectativas de todas as partes e o acordo de papéis e responsabilidades. Os riscos para o prestador que decidir realizar as parcerias residem na falha do parceiro em compartilhar da estratégia de relacionamento e orientação visceral ao cliente, e na possibilidade de trazer um futuro concorrente para dentro de um cliente estratégico ou altamente rentável.

3.1.10. Fator de Sucesso: Estratégia de Recuperação

Vavra (1993) afirma que estudos demonstram que apenas 4% dos clientes insatisfeitos fazem reclamações. Os outros 96% simplesmente mudam de fornecedor e a grande maioria desses (91%) jamais retorna. Entretanto, se uma reclamação de cliente for atendida satisfatoriamente, existe 90% de chance dele permanecer na empresa.

Em função da empresa estabelecer as bases de seu modelo de negócio em cima da prestação excelente de serviços, ela deve estar preparada para insatisfações de seus clientes de forma adequada, já que falhas no processo e erros dos colaboradores são inevitáveis e inerentes ao jogo. Com o apoio de seu time de colaboradores e um sistema de informações integrado, a empresa deve ter uma estrutura que almeje estabelecer um paradigma em termos de recuperação de clientes insatisfeitos. Todo o processo deverá privilegiar: a velocidade no atendimento dos problemas; o registro histórico e o acompanhamento (*tracking*) de todas as falhas ocorridas; empatia no atendimento às reclamações; ênfase na identificação, na negociação (o que o cliente desejaria para recuperar seu prejuízo) e na confirmação (identificação se a reclamação é cabível) do problema; a visão holística do problema como um todo, por parte da equipe envolvida em sua resolução; e o aprendizado com os problemas ocorridos, para minimização da possibilidade de que voltem a ocorrer.

3.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CRM

Para Bretzke (2000), um dos maiores erros que ocorre nos projetos de sistemas de CRM, e que leva inevitavelmente a subutilização dessa técnica, é iniciar a implantação pela seleção da solução e pela compra do hardware como se esta decisão fosse resolver todos os problemas da empresa. Normalmente, a empresa investe somas significativas de recursos, porém não o suficiente e nem onde deveria para promover a mudança cultural e organizacional necessárias para implementar a filosofia de relacionamento individualizado. Para Peppers e Rogers (2000) endossam esta opinião ao criticarem o foco excessivo em tecnologia e aplicações e pouca preocupação com a orientação de toda a empresa ao cliente. Para eles a implementação de projetos de CRM deve sempre ter como linha-mestra a mudança nos processos que envolvem o cliente: ver a empresa com os olhos críticos dos melhores clientes. Sem isso, não se está implementando CRM, está-se implementando mais um pacote de software.

Para uma empresa fornecedora de serviços de tecnologia de informação, estas são as etapas para implementação de um projeto de CRM:

- 1) Definição e planejamento do modelo de relacionamento - Começa-se definindo como o cliente será tratado, quais eventos de relacionamentos gerarão resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa. Esta etapa é importante pois a especificação e customização do software de CRM e o redesenho dos processos dependem dessa definição. Nessa etapa, é indispensável o envolvimento da alta direção, pois implica uma série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa à nova realidade competitiva em tempo real.

2) Redesenho dos processos de atendimento do cliente - É o levantamento e documentação dos processos do atendimento ao cliente.

3) Seleção da solução - A decisão pela solução de CRM passa pela seleção do sistema, que é determinada pelo modelo de relacionamento. O software, por sua vez, irá estabelecer qual é o melhor hardware para compor essa solução.

4) Implantação da tecnologia de CRM - É a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM, incluindo informatização da força de vendas. Essa implantação pode ser escalonada mas deve obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta.

Independente do tipo de técnica ou tecnologia selecionada, é preciso que a empresa assegure que cada atividade relacionada com o contato com o cliente seja parametrizada e contemplada nas diversas pontas do atendimento e que haja a retroalimentação no banco de dados marketing e acompanhamento, até o final do ciclo de relacionamento.

Os seguintes indicadores de desempenho devem ser registrados antes e depois do projeto: aumento na captação de novos clientes; diminuição de custos e aumento da retenção de clientes; crescimento da produtividade dos funcionários; aumento do nível de satisfação dos clientes; aumento do volume de negócios por cliente; redução dos custos de serviço e comercialização; e o aumento na rentabilidade do cliente pontual.

3.3. RECURSOS NECESSÁRIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO

3.3.1. Recursos Humanos

Na opinião de Cobra (2000) um dos fatores críticos de sucesso na prestação de serviços reside na qualidade dos recursos humanos encarregados dela. McKenna (1993) afirma que através de suas atitudes, a empresa inteira tem um papel no posicionamento, com objetivo de alcançar posição única no mercado. O autor julga que todos os funcionários precisam participar do desenvolvimento de relações com os clientes. Marketing, segundo o autor, é integrar os clientes no projeto, desenvolvimento e processo de venda da empresa. Drucker (2002) também reforça as idéias dos dois autores. Ele acredita que uma força de trabalho baseada em conhecimento é qualitativamente diferente de uma que não o seja e eles se tornaram os principais criadores de riqueza e empregos. Para o autor, cada vez mais, a sobrevivência de cada empresa dependerá do desempenho dos seus trabalhadores do conhecimento. E como é impossível, pelas leis da estatística, que uma organização contrate mais do que um punhado dos "melhores", a única maneira pela qual ela pode sobressair em uma economia e sociedade baseada no conhecimento é tirar mais desse tipo de pessoa, ou seja, administrar os trabalhadores do conhecimento de forma a alcançar maior produtividade. O desafio é fazer pessoas comuns realizarem coisas extraordinárias. A característica decisiva deste grupo é que seus membros não são o trabalho, são o capital. E o que é decisivo no desempenho do capital não é quanto o capital custa. Não é quanto capital está sendo investido. O que é decisivo é a produtividade do capital.

No momento da interação com um funcionário, agente comercial ou um técnico lotado em um projeto, é que os clientes formulam muitas de suas impressões sobre a qualidade do serviço que adquiriram. Portanto, é muito importante para a implementação de uma estratégia de relacionamento, identificar os possíveis pontos de

contato dos clientes com os colaboradores, para em seguida instruí-los e motivá-los para uma atitude de orientação para o cliente. Além disso, todos os colaboradores são responsáveis por entender as necessidades individuais de cada cliente, pré-requisito para customização dos produtos e serviços de tecnologia de informação ofertados pela empresa.

Técnicos e o operativo comercial das empresas prestadoras de serviços na área de tecnologia de informação são parte integral do produto vendido e do serviço ofertado e essenciais para a transmissão de informações, educação e treinamento fornecidos aos clientes. Eles devem não só conhecer o cliente e suas necessidades melhor do que qualquer outro, como também possuir perseverança e dedicação em servir os clientes melhor do que qualquer outro funcionário de um concorrente.

Para Peppers e Rogers (2000) a implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento e a implementação de um sistema de CRM é um tema complexo, pois não é apenas a implantação de um novo pacote de software, mas enfrentar o principal desafio de envolver pessoas de culturas e propósitos diferentes, que idealmente devem ter os mesmos objetivos. Para os autores, nunca é demais enfatizar a importância do planejamento e da alocação adequada de recursos e pessoal. Eles reconhecem a importância do planejamento para qualquer projeto, mas nesse caso, dada a abrangência, é absolutamente crítico.

Em função dos fatos apresentados, o estabelecimento de excelente política de remuneração estratégica para todos os funcionários é um fator decisivo de sucesso para uma estratégia de relacionamento e foco no cliente. Para Treacy e Wieserma (1995), o maior desafio da gerência é reunir, integrar e reter pessoas talentosas que possam permanecer na vanguarda de novos paradigmas e novas técnicas que podem afetar os negócios de seus clientes.

As recomendações básicas são as seguintes:

- **Recrutamento mais criterioso de pessoal** – Necessidade de mão-de-obra qualificada, que tenha uma postura e uma atitude correta perante o cliente durante todo o relacionamento.
- **Programas de Incentivos e de Recompensa** – Para retenção dos melhores. Por exemplo, o “novo” vendedor, criativo, pró-ativo, comprometido, profundo conhecedor dos negócios do cliente e orientado à venda consultiva é um recurso caro. Tais iniciativas também reduzem o risco de rotatividade de colaboradores, uma inimiga de qualquer estratégia de relacionamento.
- **Treinamentos extensivos e periódicos a todos os funcionários** - Técnicos, por exemplo, têm de entender seus papéis como vendedores consultivos também.
- **Gestão do Conhecimento** – Todos os funcionários, especialmente os agentes comerciais, devem entender que o histórico das relações com o cliente não pertencem a eles, mas à empresa. Colaboração e compartilhamento de informações devem ser valores que permeiem todas as ações realizadas na empresa.

3.3.2. Infra-estrutura tecnológica necessária

A tecnologia de informação é um dos pilares de um sistema de CRM. Diversas tecnologias devem ser integradas, como software de call center, sites Internet, ERP, data warehouse, data mining e ferramentas OLAP. Mas, a questão principal é o desenvolvimento de processo como um todo. Um CRM é muito mais do que um conjunto de software. Dispor de informações atualizadas sobre clientes exige uma base de dados que não é desenvolvida de um dia para o outro. Exige sistemas operacionais adequados que permitam uma visão integrada dos processos de negócios, tais como os ERP que, por sua vez, não são implementados rapidamente. E é necessário dispor de sistemas de interação com os clientes, como um call center automatizado.

3.4. EXPECTATIVAS

3.4.1. Resultados Esperados

Com a implementação de uma filosofia de gestão de relacionamento com o cliente, a prestadora de serviços de tecnologia de informações poderá trazer à empresa uma força em atributos não tecnológicos, tais como qualidade, fidelidade e a imagem de uma empresa que de fato atende às necessidades do cliente, bem como criar uma barreira à entrada de concorrentes através de um sólido relacionamento. Graças à lealdade do cliente, reduzir-se-á sensivelmente o risco de troca de fornecedor, por ocasião de uma mudança tecnológica (seja ela incremental ou radical/ruptura).

Ao acompanhar os clientes individualmente, interagir com eles e tratar diferentes clientes de forma diferente, a empresa pode mudar completamente a natureza da concorrência, gerando maior lealdade do cliente bem como margens unitárias mais altas.

A empresa poderá melhorar seu índice de retenção de clientes (não apenas de forma incremental, mas de forma substancial) e aumentar sua participação nos negócios de cada um de seus clientes no decorrer do tempo, a despeito da grande concorrência no setor de tecnologia de informação.

Através de uma estratégia de relacionamento efetiva, as seguintes vantagens concretas no processo de vendas serão obtidas:

- Desenvolvimento e aumento do *cross selling* (“venda cruzada”) – Venda em time (vários membros do corpo técnico e comercial) através de um trabalho em parceria em função do melhor interesse para o cliente. Trata-se de um tipo de venda pró-ativa planejada para prover os clientes existentes com toda a oferta de produtos e serviços da empresa, como no exemplo de uma venda de um projeto de infra-

estrutura que leva a venda de uma consultoria de segurança em TI. Este tipo de venda é altamente lucrativa e menos arriscada (embora possa gerar conflitos internos entre os membros da equipe de vendas) e é baseada em confiança do cliente e conveniência.

- Desenvolvimento e aumento do up-selling (“venda ampliada”) – Também chamada de “mais do mesmo”, como em um projeto de consultoria de diagnóstico com inicialmente tem duração de 1 semana e, em função de um bom trabalho, se estende por mais 1 mês

3.4.2. Riscos

3.4.2.1. Ausência de Comprometimento da Alta Direção

Tanto o desenvolvimento de uma estratégia de marketing de relacionamento individualizado quanto a implementação de um sistema de CRM são, por definição, um grande empreendimento corporativo, que envolve todas as áreas da empresa, embora geralmente comece em uma área específica e seja desenvolvido em etapas. Para Peppers e Rogers (2000), um dos principais problemas de uma iniciativa desta envergadura é a falta de compromisso da alta direção da empresa. Tanto a estratégia como o sistema que a apóia tem a ver com uma nova forma de enxergar e tratar o cliente e portanto tem mais a ver com mudança de cultura do que com uma mera implementação de um novo sistema. A alta administração da empresa deve estar comprometida desde as fases iniciais, para garantir o rumo do projeto e total engajamento de todos os níveis gerenciais e operacionais. Afinal, sem aval da alta gerência, os funcionários mais importantes a serem envolvidos no projeto, geralmente os mais requisitados no dia a dia, terão participação pontual.

3.4.2.2. Comportamento Oportunista

Morgan e Hunt (1994) defendem que um relacionamento entre parceiros de negócio somente terá sucesso se houver comprometimento e confiança, simultaneamente. Portanto, um dos maiores riscos para uma estratégia de relacionamento de longo prazo repousa nas tentações advindas de um comportamento oportunista do fornecedor de TI. Por necessidade financeira ou meramente cobiça, o prestador pode se envolver em um número de projetos maior do que sua capacidade de atendimento, comprometendo recursos humanos essenciais para os relacionamentos estabelecidos com os clientes mais valiosos de sua carteira ou àqueles clientes potenciais. Segundo os autores, quando o cliente acredita que o fornecedor de TI "parceiro" se envolve em comportamentos oportunistas, ocorre um decréscimo gradativo da confiança o que, por sua vez, leva a uma quebra do comprometimento e, por extensão, do próprio relacionamento.

3.4.2.3. Precificação

Um dos pilares da estratégia de gestão de relacionamento com o cliente reside no uso da diferenciação como instrumento de vantagem competitiva. Graças ao profundo conhecimento do negócio do cliente, somado à conveniência da relação, o cliente concorda em pagar um preço-premium em relação à concorrência, pelos serviços prestados. Contudo, de acordo com Porter (1992), preços-premium serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior.

Christensen (1997) apresenta um ponto de vista ainda mais radical sobre o assunto. Para ele evolução tecnológica⁸ pode não ser igual à demanda do mercado. O

⁸ Christensen considera tecnologia como processos pelos quais organizações transformam trabalho, capital, material e informações em produtos e serviços de valor agregado. Uma estratégia de marketing de relacionamento e individualizado seriam, para o autor, uma nova tecnologia.

passo do progresso tecnológico freqüentemente excede o ritmo de melhoria de performance que a maioria dos clientes exigem ou podem absorver. Como consequência, quem tem produtos que desenvolve funcionalidades e características que batam com as do mercado, vão acabar superando em muito as necessidades dos consumidores. A base de escolha dos clientes quando dois ou mais produtos têm performance muito grande freqüentemente evolui de funcionalidade para confiabilidade, então por conveniência e, eventualmente, preço. Ficar na frente por desenvolver um produto competitivamente superior, gera a criação de um vácuo de pontos de preços mais baixos, onde competidores empregando tecnologias disruptivas podem entrar. Clientes menos exigentes ficam satisfeitos em migrar para um produto que "entra por baixo" quando ele atinge seus requisitos mínimos de qualidade. Isso sempre acontece. E pior (para os estabelecidos): a melhoria progressiva de desempenho dos entrantes os leva, com o tempo, a atrair até clientes mais exigentes das estabelecidas.

Como, "...reduzir o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação", de acordo com as orientações de Porter (1992), está fora de cogitação em uma estratégia de marketing individualizado, uma vez que toda a empresa deve estar visceralmente orientada para o cliente, só resta o entendimento de que existe um risco muito grande de um investimento enorme nesta estratégia acabar em um desastre, se não houve cuidado com a precificação dos produtos e serviços ofertados aos clientes.

Peppers e Rogers (1997) asseguram que a empresa 1:1 não precisa oferecer baixo preço, mas meramente um preço justo, onde "justo" seria um valor não exorbitante ("acentuadamente" superior à concorrência) em relação à qualidade do produto ou serviço ofertado. Segundo os autores, a faixa de preços cobrados por seus produtos ou serviços deve ser mais ou menos similar à faixa de preços cobrados por seus princi-

país concorrentes. Todavia, quanto mais personalizado o produto se torna, maior o valor que o cliente atribuirá ao produto e à comodidade de não ter que reespecificá-lo. Com o tempo, isto criará uma disposição nos clientes mais leais de pagar um preço mais alto.

3.4.2.4. Mudança Organizacional

Kaufman (apud Hall, 1984), afirma que qualquer mudança é sempre confrontada com forças intensas que a colocam em xeque e que restringem agudamente a capacidade das organizações reagirem a novas condições. Os fatores que resistem à mudança seriam: estabilidade e familiaridade com padrões existentes; oposição calculada de grupos ou pessoas à mudança, por altruísmo ou egoísmo; e incapacidade para a mudança. Como fatores adicionais, Kaufman indicava os "obstáculos sistemáticos", empecilhos dentro do sistema global no qual as organizações operam, tais como: investimentos no *status quo* ("capitais empatados"); leis e regulamentos; costumes informais que levam a restrições; e acordos interorganizacionais.

Já Katz e Kahn (apud Hall, 1984) acreditam que as organizações são conservadoras por sua própria natureza. Segundo estes autores, os fatores que contribuiriam para a resistência à mudança são: orientação determinista da organização para a estabilidade; probabilidade da prevalência da imutabilidade todo sobre as mudanças locais; dificuldade em superar a força do hábito, que leva à inércia; medo de grupos ocupacionais pelas conseqüências das mudanças; ameaça ao poder estabelecido, bem como ao sistema atual e seletivo de benefícios.

Não importa qual seja a visão, o fato é que a mudança organizacional necessária para incorporação da filosofia de marketing de relacionamento individualizado é uma tarefa hercúlea para todos os envolvidos. A mudança deve ser encarada através da abordagem das "relações humanas", ou seja, na ênfase nos indivíduos e grupos no pro-

cesso em si, para que ocorram mudanças básicas na própria organização ou, alternativamente, enfrentar o fracasso. Mesmo McKenna (1993) acredita que a mudança deve ser tratada do ponto de vista do indivíduo que a vivenciam.

Todos os colaboradores da empresa, sejam eles da área comercial, técnica ou administrativa, devem estar dispostos a se adaptar ao cliente e privilegiar o relacionamento com ele. Porter (1992) afirma que estratégias de diferenciação de sucesso têm sua origem nas ações coordenadas de todas as partes de uma empresa, e não apenas no departamento de marketing.

Contudo, diversos obstáculos ao processo de mudança organizacional em uma empresa fornecedora de TI típica devem ser suplantados, como por exemplo: orientação para números e resultados de curto prazo e seus inerentes mecanismos de medição e de remuneração recompensa; romper com o mito do “não se mexe em time que está mudando” se a empresa aparentemente tem sucesso no momento atual; resistência a idéia de que clientes diferentes devem ser tratados de forma distinta; e outros obstáculos culturais e psicológicos.

Para Peppers e Rogers (2000), uma parte importante para a estratégia de marketing de relacionamento individualizado e da implementação de um sistema de CRM é a automação da área de vendas. Como um dos canais mais importantes de contato com os clientes, a área de vendas deve ser envolvida no projeto. Exatamente nessa área é onde encontramos o maior número de problemas. Segundo o autor deste trabalho, em empresas prestadoras de serviço de TI o cliente sempre foi tradicionalmente do vendedor e não da empresa. A principal mudança nessa nova realidade é que o cliente vai passar a ser da empresa. Isso em princípio pode significar uma perda de controle ou de importância para a área de vendas e seguramente vai incomodar muitos vendedores. A única maneira de resolver essa questão é envolver precoce e totalmente a área

de vendas, para que desde o começo os vendedores percebam que a iniciativa lhes vai ser útil para atingirem seus objetivos.

Deal e Kennedy (apud Wood, 2002) consideram entre os fatores de sucesso necessário à mudança: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo; e encorajar a idéia de mudança como fator de adequação ao meio. Já O'Toole (apud Wood, 2002) considera que os fatores-chave são: que a mudança seja construída sobre as forças e valores da organização; que haja participação em todos os níveis; que a mudança se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, sistemas de controle e outros; que seja planejada em longo prazo e executada em etapas; que a alta gerência lhe dê todo o apoio e que se torne um processo contínuo.

Shapiro (2003) propõe que o processo de mudança ocorra através de um processo onde as novas idéias e padrões de comportamento fossem transmitidos dentro da empresa da mesma forma que as doenças infecciosas. A autora comprova sua idéia utilizando um princípio da epidemiologia: quando o índice de contaminação de uma doença é maior do que o de cura, essa doença torna-se epidêmica. A velocidade com que a epidemia se espalha depende da relação entre o número de pessoas sendo infectadas e o número de pessoas sendo curadas. Se o número de pessoas sendo infectadas é ligeiramente superior ao número de pessoas sendo curadas, e se nada mudar, a doença tornar-se-á, aos poucos, epidêmica. Ao contrário, se o número de pessoas contaminadas for muito maior do que o de curadas, a doença espalhar-se-á como uma praga.

Deste modo, a "doença" é a crença mais forte de que a mudança da empresa dos moldes tradicionais para uma organização que abrace filosofia de orientação e relacionamento pleno com cada cliente individualmente, irá mudar a organização para

melhor. O meio de transmissão é a exposição a defensores comprometidos com mudanças, especialmente a alta gerência, além de técnicos e agentes comerciais.

3.4.2.5. Integração dos Dados

Para Peppers e Rogers (2000), do ponto de vista de implementação, o grande desafio tecnológico é a integração de dados entre os sistemas de CRM e os sistemas de ERP, ou sistemas legados. Os modelos de dados dos sistemas transacionais são muitas vezes definidos tendo em vista as transações e não têm o cliente como "centro". Além disso, esses dados estão dispersos em vários sistemas, ou simplesmente não estão disponíveis. Sem a integração dos dados é impossível ter uma visão única do cliente. Uma visão que nos permita lembrar-nos de todas as interações e transações que tivemos com o cliente. Os sistemas de CRM devem ter acesso tanto a dados históricos, como a dados transacionais. Isso não é trivial. Muitas vezes as interfaces são totalmente diferentes ou simplesmente não existem. Por isso a maioria das implementações envolve a extração de dados desses sistemas, seguida de uma "limpeza" e adequação ao novo modelo de dados, para posterior análise. Segundo os autores, a abordagem evolutiva, por etapas, é a única que comprovadamente funciona. O controle da abrangência de cada etapa do processo é crítico e, quando não é feito de forma adequada, garante o fracasso. Bretzke (2000) concorda, ao afirmar que o fator chave de sucesso de implementação da filosofia de CRM é a integração, que só é conseguida se o projeto iniciar com a definição da estratégia de relacionamento com o cliente e a inclusão no processo de todos os canais da empresa: vendas, web, call center, etc.

4. CONCLUSÕES

Este estudo buscou realizar uma análise teórica crítica do uso do marketing de relacionamento e do marketing individualizado como estratégias eficazes para empresas prestadoras de serviço na área de tecnologia de informação, bem como definição de melhores práticas para sua implementação, incluindo a de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM). O autor indica a necessidade de separação da estratégia, do processo e da tecnologia. Antes ou durante a implementação de um sistema de CRM é preciso adequar a empresa adotando o Marketing de Relacionamento Individualizado. Essa adoção começa com a definição de uma estratégia de relacionamento solidamente alinhada com os objetivos empresariais e resultados esperados, segue com a instituição de uma visão do cliente e culmina com a revisão dos processos.

O trabalho revelou também que somente o desempenho extraordinário parece trazer alguma vantagem comensurável em termos de lealdade do cliente. E clientes leais pressupõem menores custos de atendimento, proporcionam maiores receitas, e estão propensos a pagar uma diferença no preço.

Apresentando fatos e utilizando um raciocínio orientado à filosofia de relacionamento e comunicação interativa com o cliente apoiado em sistemas de informações, este trabalho forneceu orientações práticas de como comercializar o máximo possível de softwares e projetos de tecnologia de informação a uma empresa por vez, durante toda a sua vida como cliente ativo, em contraponto à típica estratégia de venda de um produto ou serviço por vez ao maior número possível de clientes em um dado período.

Esta monografia também explicita os grandes obstáculos à implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento individualizado para empresas fornecedores de TI, destacando-se: dificuldades para mudar a cultura; incompetência para

mudar processos de negócio existentes; e dificuldade de adaptar e atualizar os sistemas existentes. Para o sucesso da empreitada, não se pode esquecer que o objetivo principal é identificar, diferenciar, manter e desenvolver os clientes de maior valor e de maior potencial. A tecnologia é meramente o meio de implementar as estratégias citadas para alcançar estas metas. **Contudo, a tecnologia não arquiteta as relações com os clientes. A empresa, através de seus colaboradores o faz.**

Finalmente, esta monografia comprovou também que uma estratégia de CRM não pode ser simplesmente enxertada na estratégia geral e atual da empresa. Incorporar a filosofia e a cultura organizacional de tratar diferentes clientes de forma diferente requer um planejamento cuidadoso e, sem dúvida, se trata um processo homeopático, não cirúrgico. Exige uma abordagem integrativa, com uma miríade de tarefas simultâneas e necessárias como pré-requisitos para o sucesso da empreitada. É uma estratégia audaz, de difícil implantação, mas com uma grande recompensa ligada, não só à rentabilidade, como também à própria sobrevivência da empresa no longo prazo.

5. REFERÊNCIAS

- BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2000. 224p.
- CHASE, R. B.; DASU, S. **Você sabe o que seu cliente está sentindo?** Revista Exame, edição 745, p. 76-78, 01/07/2003.
- CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma – When new technologies cause great firms to fail**. 1st ed, USA, Harvard Business School Press. 1997.
- COBRA, M.; FLÁVIO, S. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. 1ª ed. São Paulo, Mcgraw-Hill, 2000. 250p.
- DRUCKER, P. **Eles não são empregados, são pessoas**. Revista Exame, edição 764, p. 55-57, 11/04/2002.
- GUIMARÃES, A. S. **Estratégias Competitivas Adotadas por Empresas de Tecnologia da Informação**. Dissertação de Mestrado. PUC, Instituto de Informática, Programa de Pós-Graduação em Informática, 2000. 111p.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processo**. 3ª ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1984.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 1ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- INKOTTE, A. L. **Endomarketing: Elementos Para a Construção de um Marco Teórico**. Dissertação de Mestrado. UFSC, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2000. 144p.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro, LTC, 1995. 527p.
- LIBEY, D. R. **New customers as lifetime profit generators: a customer-focused marketing strategy**. Third Annual conference on Database Marketing, The National Center. 1993.
- MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem-sucedidas para a Era do Cliente**. 1ª ed. São Paulo, Campus, 1993. 254p.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing, Volume 58, Issue 3, Start Page 20. New York, Jul 1994.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Empresa 1:1 – Instrumentos para competir na era da interatividade**. 1ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997. 381p.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management**. CRM Series - Marketing 1 to 1. 1ª ed. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000. 82p.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 5ª ed. São Paulo, Campus, 1992. 512p.

SHAPIRO, A. **Creating Contagious Commitment: Applying the Tipping Point to Organizational Change**. 1ª ed. USA, Strategy Perspective, 2003. 208p.

TREACY, M.; WIESERMA, F. **A Disciplina dos Líderes de Mercado – Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. 1ª ed. Rio de Janeiro, Rocco, 1995. 527p.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 1993. 324p.

WIESERMA, F. **Em busca da intimidade perdida**. HSM Management, Novembro/Dezembro de 1998. p. 12-16.

WOOD, T. Jr. (Org.). **Mudança Organizacional**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.